
BACHELORARBEIT

Franziska Renate Kehl

**Corporate Social Responsibility (CSR):
Gesellschaftliche Verantwortung als
Wettbewerbsvorteil?**

**Eine Analyse des Konzeptes CSR und
dessen Relevanz für den Unterneh-
menerfolg**

2015

BACHELORARBEIT

Corporate Social Responsibility (CSR): Gesellschaftliche Verant- wortung als Wettbewerbsvorteil?

Eine Analyse des Konzeptes CSR und dessen Relevanz für den Un- ternehmenserfolg

Autor/in:

Franziska Renate Kehl

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wT1-B

Erstprüfer:

Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:

Silke Alberty, Staatl. Gepr. Betriebswirtin

Einreichung:

Mittweida, 27.01.2015

BACHELOR THESIS

**Corporate Social Responsibility
(CSR): Social responsibility as
competitive advantage?**

**An analysis of the concept CSR
and the relevance for business
success**

author:

Franziska Renate Kehl

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Silke Alberty, Certified business economist

submission:

Mittweida, 27.01.2015

Bibliografische Angaben

Kehl, Franziska Renate

Corporate Social Responsibility (CSR): Gesellschaftliche Verantwortung als Wettbewerbsvorteil? Eine Analyse des Konzeptes CSR und dessen Relevanz für den Unternehmenserfolg

Corporate Social Responsibility (CSR): Social Responsibility as competitive advantage? An analysis of the concept CSR and the relevance for business success

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihrem ökologischen und sozialen Umfeld wird als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Die nachfolgende Arbeit widmet sich der wissenschaftlichen CSR-Analyse, sowie der Erörterung, ob unternehmerische Verantwortung zum Wettbewerbsvorteil für Unternehmen werden kann. Die Arbeit soll dem Leser einen ausführlichen Einblick in die CSR-Entwicklung geben und abschließend aufzeigen, ob Unternehmen CSR zur positiven Beeinflussung des Unternehmenserfolges nutzen können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit	2
1.2 Vorgehensweise	2
2 Begriffsbestimmung und definitorische Abgrenzung	4
2.1 Corporate Social Responsibility	4
2.2 Corporate Citizenship.....	7
2.3 Nachhaltige Entwicklung	8
2.4 Zusammenfassung Begriffsbestimmung und definitorische Abgrenzung...	10
3 Wissenschaftliche Konzepte	11
3.1 Vier-Stufen Pyramide nach A.B. CARROLL	11
3.2 MILTON FRIEDMAN vs. A.B. CARROLL	13
3.3 Stakeholder Theorie nach E. FREEMAN.....	14
4 Von der Antike bis heute: Verantwortliches Handeln im Wandel der Zeit.....	16
4.1 Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“	17
4.2 Industrialisierung im 19. Jahrhundert.....	18
4.3 Beginn der CSR- Debatte in den USA.....	18
4.4 Meilensteine im EU- Prozess zu CSR	21
4.5 CSR im internationalen Kontext	23
4.6 Situation in Deutschland und Ausblick.....	24
5 SWOT Analyse.....	26
5.1 Externe Umweltanalyse (STEEP- Analyse)	26
5.1.1 Gesellschaft	27
5.1.2 Technologie	31
5.1.3 Wirtschaft.....	33
5.1.4 Ökologie.....	35
5.1.5 Staat	39

5.1.6	Zusammenfassung STEEP-Analyse	42
5.2	Interne Unternehmensanalyse am Beispiel von NESTLÉ	43
5.2.1	Stärken	43
5.2.2	Schwächen	45
5.3	Ergebniszusammenführung in der SWOT-Matrix	49
6	Betriebliche Implementierung des CSR-Konzepts.....	52
6.1	Kernerfolgsfaktoren der CSR	52
6.2	Rahmenbedingungen für die Einführung eines CSR- Konzepts	54
6.3	CSR- Mix zur betrieblichen Anwendung	56
7	Die Relevanz von CSR für den Unternehmenserfolg.....	57
7.1	Die Rolle des Unternehmensimages bei der Kaufentscheidung	57
7.2	Imageprofilierung durch CSR	58
8	Resümee	60
	Literaturverzeichnis	X
	Anlagen.....	XXIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXV

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
B2B	Business to Business
CC	Corporate Citizenship
CEO	Chief Executive Manager
CSR	Corporate Social Responsibility
EMS Forum	European-Multi-Stakeholder Forum
NGO	Non-Government Organisation (Nicht-Regierungsorganisation)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ppm	parts per million (Teile von einer Million)
ROI	Return on Investment
SGE	Strategische Geschäftseinheit
STEEP	Social (Gesellschaft), Technology (Technologie), Ecology (Wirtschaft), Environment (Umwelt), Politic (Staat)
SWOT	Strenghts (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threads (Risiken)
USP	Unique Selling Proposition
WCED	World Commission on Environment and Development

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrale Bestandteile von CSR-Definitionen	5
Abbildung 2: Beziehung CSR zu CC	8
Abbildung 3: Begriffskomplex: Nachhaltige Entwicklung, CSR und CC	10
Abbildung 4: CSR- Pyramide nach A.B. CAROLL.....	12
Abbildung 5: Demografische Entwicklung in Deutschland	29
Abbildung 6: Zusammenfassung STEEP-Analyse (Chancen und Risiken)	42
Abbildung 7: NESTLÉ´s "Floating Supermarket"	44
Abbildung 8: Stärken NESTLÉ	45
Abbildung 9: Kritik an NESTLÉ: Orang-Utan Finger im KitKat	47
Abbildung 10: Schwächen NESTLÉ	48
Abbildung 11: SWOT-Matrix.....	49
Abbildung 12: Kernerfolgsfaktoren der CSR.....	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen- Risiken Auswertung (Gesellschaft)	31
Tabelle 2: Chancen- Risiken Auswertung (Technologie)	33
Tabelle 3: Chancen- Risiken Auswertung (Wirtschaft)	35
Tabelle 4: Chancen- Risiken Auswertung (Ökologie).....	39
Tabelle 5: Chancen- Risiken Auswertung (Staat)	41
Tabelle 6: Instrumente des CSR-Mix.....	56

1 Einleitung

*„Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements?
Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.“*

JEAN-JACQUES SERVAN-SCHREIBER (*1924)

Das Misstrauen von Konsumenten gegenüber der Wirtschaft wächst kontinuierlich. Die jüngste Weltwirtschaftskrise, Massenentlassungen, Umwelt- und Lebensmittelskandale, Preisabsprachen der Hersteller, intransparente Managergehälter und das Aufdecken miserabler Arbeitsbedingungen haben in den vergangenen Jahrzehnten ein Vertrauensproblem in der Gesellschaft geschaffen. Das Prinzip des „Hardsellings“, das Verkaufen mit allen Mitteln der Verkaufspsychologie und ohne Rücksicht auf Verluste, wurde jahrelang branchenübergreifend und mit Erfolg angewandt. Zweifelsfrei stehen Unternehmen vor Problematiken, vor denen sie nicht länger die Augen verschließen können.

Die Welt wächst durch Globalisierung und Digitalisierung immer stärker zusammen, Individualität sowie gesellschaftliche und kulturelle Formen, aber auch territoriale Grenzen, werden weitgehend aufgehoben. Produkte und Dienstleistungen sind kaum mehr nach Qualitätsmerkmalen zu unterscheiden und die Auswahl wird dabei immer größer; verwirrte Konsumenten sind das Resultat. Alles muss sich an eine neue Schnelllebigkeit anpassen, seien es Produktlebenszyklen oder Gesellschaftsformen.

Die freiwillige Einbindung von gesellschaftsverantwortlichen Strategien in das unternehmerische Handeln wird als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Vor allem während des letzten Jahrzehnts erfuhr sowohl das wirtschaftliche, als auch politische Interesse am Thema CSR einen regelrechten Boom.¹ „Wenn das Misstrauen steigt, wird Vertrauen zur lukrativen Ware.“², stellt der Wirtschaftsjournalist THOMAS RAMGE (2014) fest. Um dieses Vertrauen der Verbraucher wieder herzustellen, müssen sich Unternehmen neu positionieren und die Fähigkeit, Vertrauen zu erhalten, zu ihrer Kernkompetenz machen.

¹ Vgl. Jonker, 2005: 21

² Ramge: 2014: 96

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Der CSR-Begriff ist während des letzten Jahrzehnts stark in Mode gekommen. Die Moral wird zum Konsumgut, Unternehmen sollen zum verantwortlichen Mitbürger werden. Und in erster Linie klingt das ja gar nicht so schlecht. Doch inwiefern ist es Unternehmen möglich, verantwortungsvoll nach den Erwartungen der Gesellschaft zu agieren, gleichzeitig profitabel zu wirtschaften und von den Verbrauchern positiv wahrgenommen und akzeptiert zu werden? Kann gesellschaftliche Verantwortung nicht nur uneigennützig sondern als Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden, ohne lediglich Misstrauen und Skepsis von Seiten der Verbraucher zu ernten?

Die Intention dieser Arbeit ist es, den Managementansatz CSR vor dem Hintergrund unterschiedlicher Blickwinkel zu betrachten und der Frage nach der Relevanz der CSR für den Unternehmenserfolg nachzugehen.

1.2 Vorgehensweise

Zunächst wird in dieser Arbeit eine definitorische CSR-Begriffsbestimmung durchgeführt, um eine Basis für weiterfolgende Erläuterungen zu schaffen. Das darauffolgende Abgrenzen von verwandten Begriffen ist für ein besseres Verständnis notwendig. Zur Veranschaulichung der theoretischen Auseinandersetzung werden dann drei wissenschaftliche Konzepte zu CSR vorgestellt. Der nachfolgende Teil der Arbeit befasst sich mit der historischen und geografischen Entstehung und Weiterentwicklung des CSR-Begriffs auf wissenschaftlicher, als auch praktischer Ebene.

Um sich der zentralen Frage dieser Arbeit nach der Relevanz von CSR für den Unternehmenserfolg zu nähern, soll im zweiten Teil im Rahmen einer SWOT-Analyse zunächst ebenso kritisch wie detailliert erörtert werden, welche Chancen und Risiken sich aus der Umwelt für Unternehmen ergeben. Diese Analyse findet unter einem globalen Blickwinkel statt und identifiziert mithilfe der STEEP-Analyse die in Zukunft zu erwartenden Trends in den Bereichen Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Ökologie und Staat. In jedem der fünf Themenbereiche wird analysiert, welche Herausforderungen für Unternehmen zukünftig auftreten können, an denen zur Bewältigung CSR angesetzt werden kann. Die Beleuchtung betriebsinterner Stärken und Schwächen soll am Beispiel des Lebensmittelkonzerns NESTLÉ durchgeführt werden. Final zusammengeführt werden diese Ergebnisse in einer SWOT-Matrix.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird dann die betriebliche Umsetzung des CSR-Konzepts näher betrachtet, d.h. es werden die Kernerfolgsfaktoren sowie die idealen Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines CSR-Konzepts mit Anwendungsbeispielen

im CSR-Mix vorgestellt. Anschließend widmet sich die Arbeit der Rolle des Unternehmensimages bei der Kaufentscheidung, um einen Zusammenhang zwischen imagebildenden CSR- Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg herzustellen. Abschließend wird der zentrale Wettbewerbsvorteil der Imagebildung, der durch den Einsatz von CSR erreicht werden kann, vorgestellt und die Frage nach der Relevanz von CSR für den Unternehmenserfolg geklärt.

2 Begriffsbestimmung und definitorische Abgrenzung

Für das allgemeine Verständnis des Lesers der nachfolgenden Arbeit ist es von essentieller Bedeutung, den Begriff Corporate Social Responsibility zunächst definitorisch als Grundlage für die wissenschaftliche Auseinandersetzung zu betrachten. Nachfolgend wird deshalb der CSR-Begriff in den betriebswirtschaftlichen Zusammenhang eingeordnet und definiert, sowie von den verwandten Begrifflichkeiten, die in enger Beziehung zu CSR stehen, abgegrenzt bzw. entsprechende Zusammenhänge erläutert.

2.1 Corporate Social Responsibility

2.780.000 Ergebnisse in 0,36 Sekunden gibt die Internetsuchmaschine GOOGLE für die Suche nach „Corporate Social Responsibility“ aus. Die Flut an wissenschaftlichen Beiträgen und Definitionsdebatten verdeutlicht das Problem: CSR ist zwar ein Begriff, der bereits seit einigen Jahren vermehrt diskutiert wird, trotzdem fällt bei der Recherche auf, dass sich bis zum heutigen Tag in der Literatur keine einschlägige und einstimmig anerkannte Definition von CSR durchgesetzt hat. Das liegt unter anderem daran, dass kein international einheitliches Verständnis darüber vorliegt, was unter gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung verstanden wird.³ Da CSR eine Vielzahl an verschiedenen Akteuren einbindet, wird der Begriff zusätzlich je nach Interessenlage, Perspektive und aktuellem Geschehen sehr unterschiedlich definiert.⁴ „Social Responsibility is a moving target“⁵, bemerkte NEIL C. CHURCHILL, Hochschulprofessor und Experte auf dem Gebiet Innovationen und Existenzgründung, bereits im Jahr 1974 und hätte es passender nicht formulieren können.

Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang kann CSR als ein strategisches Instrument des Sozialmarketings eingeordnet werden. Unter Sozialmarketing wird das Einsetzen von Marketingmaßnahmen mit dem Ziel, eine Zielgruppe so zu beeinflussen, dass diese freiwillig ein Verhalten akzeptiert, ablehnt, verändert oder aufgibt, verstanden.⁶

³ Vgl. Heuberger et al., 2004: 8

⁴ Vgl. Sigle, 2010: 46

⁵ Churchill, 1974: 6

⁶ Vgl. Sozialmarketing, sozialmarketing.de, Zugriff vom 07.01.2015

Dabei kann CSR-Engagement sowohl normativ, also mit dem Willen zum Wohl der Gesellschaft beizutragen, oder ökonomisch und somit profitsteigernd begründet sein.⁷ Der deutsche Wirtschaftswissenschaftler und langjährige Leiter des ersten Marketing-Lehrstuhls an der Universität Münster HERIBERT MEFFERT konstatiert, dass CSR eine Angelegenheit des strategischen Managements ist und ganzheitlich angewendet werden muss:

„CSR ist mehr als nur ein Paket zusammenhangsloser Einzelmaßnahmen. Es stellt einen Führungsanspruch dar, der fest in der Unternehmenskultur verankert und auf allen Ebenen des Unternehmens akzeptiert und gelebt werden muss.“⁸

Aufgrund der vielfältigen Auslegungsmöglichkeiten analysierte der amerikanische Ökonom ALEXANDER DAHLSRUD 37 CSR- Definitionen aus dem Zeitraum 1980 bis 2003 und identifizierte fünf Dimensionen als die wesentlichen, zentralen Bestandteile der gängigsten Definitionen.⁹

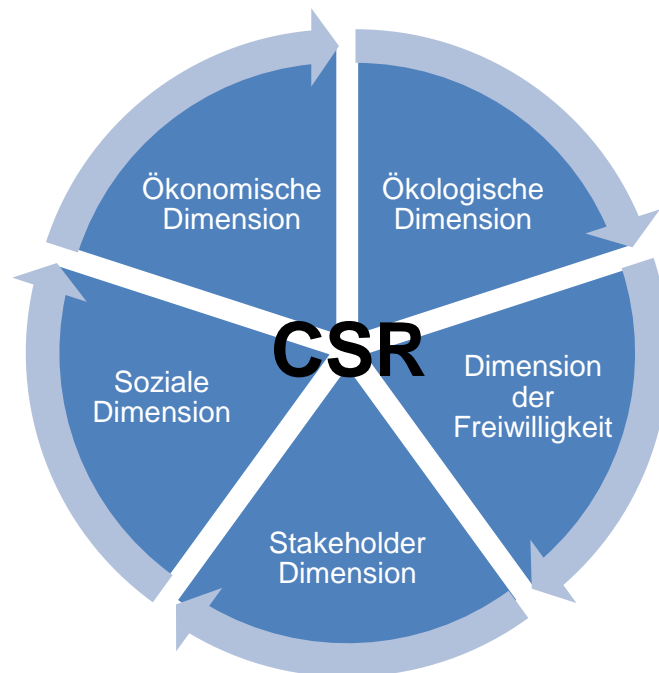


Abbildung 1: Zentrale Bestandteile von CSR-Definitionen

Quelle: Eigene Darstellung nach Dahlsrud, 2006: 1-3

⁷ Vgl. Sozialmarketing, sozialmarketing.de, Zugriff vom 07.01.2015

⁸ Meffert, 2005: A17

⁹ Vgl. Dahlsrud, 2006: 1-13

Eine der unzähligen Definitionen, die diese fünf Dimensionen beinhaltet, ist die Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION im EU- Grünbuch¹⁰, die CSR als

*„[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.*¹¹

beschreibt. Sie ist die meist zitierteste und in Europa anerkannteste Definition und soll auch dieser Arbeit zu Grunde liegen.¹²

Das Grünbuch unterteilt CSR darüber hinaus in zwei verschiedene Handlungsbereiche, aufgliedert in einen internen Verantwortungsbereich (z.B. Engagement im Human Ressource Management bei der Gleichbehandlung von Männern und Frauen) und einen externen Verantwortungsbereich (z.B. Engagement im Umweltschutz durch die Beachtung der OECD Leitsätze).¹³ Wie bereits angemerkt, wird „social“ jedoch nach Einschätzung vieler Experten oft fälschlicherweise mit sozial statt gesellschaftlich übersetzt. Der soziale Aspekt wird nur als ein Teilbereich der unternehmerischen Verantwortung angesehen und engt den Begriff zu sehr ein.¹⁴ So bemängelt auch NICK LIN-HI, Juniorprofessor für Corporate Social Responsibility an der Universität Mannheim im Interview mit der WIRTSCHAFTS WOCHEN, dass CSR immer wieder auf Sozialprojekte reduziert werde und sich viele Unternehmen zu Unrecht mit dem Begriff CSR schmücken.¹⁵

Die Integration von CSR- Aktivitäten in das Unternehmensgeschäft muss also alle internen sowie externen Dimensionen einschließen und eine Nähe zum Kerngeschäft aufweisen. Da sich nur so die positiven Potenziale von CSR voll entfalten können, ist ausschließlich damit die langfristige Förderung des Unternehmens sichergestellt und das Unternehmen kann profitieren.¹⁶

¹⁰ Anmerkung des Verfassers: Diskussionspapier veröffentlicht von der Europäischen Kommission zu einem bestimmten Thema mit dem Zweck, auf diesem Gebiet eine öffentliche und wissenschaftliche Diskussion in Gang zu setzen

¹¹ Europäische Kommission, 2001: 7

¹² Vgl. Dahlsrud, 2006: 1-13

¹³ Vgl. Sigle, 2010: 46

¹⁴ Vgl. Jonker et al., 2011: 5

¹⁵ Vgl. Deuber, wiwo.de, 23.09.2014

¹⁶ Vgl. Schiefelbein, 2011: 50

2.2 Corporate Citizenship

Unter dem Begriff Corporate Citizenship (CC), der oft synonym zu CSR verwendet wird und in den USA seinen Ursprung findet, wird das Unternehmen als Gesellschaftsbürger („Citizen“) betrachtet.¹⁷ Für CC lässt sich ebenfalls derzeit noch keine anerkannte Definition finden. Auch Expertenmeinungen gehen auseinander: Während einige der Auffassung sind, die beiden Begriffe können synonym verwendet werden, hierarchisieren andere die Begriffe.¹⁸ Um eine definitorische Grundlage für diese Arbeit zu schaffen, werden zunächst die Unterschiede von CC zu CSR betrachtet. THOMAS LOEW ET AL., Geschäftsführer des Forschungs- und Beratungsinstituts „Institute for Sustainability“, definiert CC als

„[...] das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte.“¹⁹

Während also bei dem Konzept der CSR der Bezug zum Kerngeschäft eine zentrale Rolle spielt, fällt dieser Aspekt bei CC komplett weg. Die Interessensgruppe von CC beschränkt sich einzig und allein auf die (lokale) Gesellschaft. CC verfolgt somit eher einen gesellschaftspolitischen und moralischen Ansatz.²⁰ Bei CSR spielt neben sozialer und ökologischer Verantwortung trotzdem auch der ökonomische Aspekt eine Rolle. CC geschieht karitativ und ohne das Ziel der Gewinnerwirtschaftung.²¹

Ähnlich wie beim Marketing-Mix stellt der CC-Mix die möglichen CC- Instrumente dar, zu denen Corporate Volunteering (soz. Engagement unter direkter Einbeziehung der Mitarbeiter, z.B. Behindertenbetreuung während der regulären Arbeitszeit), oder Corporate Giving (Geld- oder Sachspenden) gehören.²² Nicht zu verwechseln ist CC mit Sponsoring, das als Instrument der Unternehmenskommunikation angesehen wird und sich durch das Prinzip von „Leistung gegen Gegenleistung“ von CC unterscheidet.²³

¹⁷ Vgl. Kummer, 2009: 16

¹⁸ Vgl. Sigle, 2010: 49

¹⁹ Loew et al., 2004: 54f.

²⁰ Vgl. Schiefelbein, 2011: 16

²¹ Vgl. ebd.: 17

²² Vgl. Loew et al., 2004: 54f.

²³ Vgl. Kummer, 2009: 17.



Abbildung 2: Beziehung CSR zu CC

Quelle: swissredcross.de, Zugriff vom 07.01.2015

Nach Erörterung der wesentlichen Unterschiede von CSR zu CC kann festgestellt werden, dass die beiden Konzepte verschieden motiviert sind und demnach ein synonyme Wortgebrauch nicht passend ist. Korrekter ist, wie in Abbildung 2 schematisiert, der Ansatz CC als einen Teilbereich von CSR anzusehen und somit CSR unterzuordnen, da CC nur die soziale Sparte der gesellschaftlichen Verantwortung abdeckt.

2.3 Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltig Lernen, nachhaltig Bauen oder sogar nachhaltig Essen und Trinken. In fast allen Bereichen des heutigen Lebens lässt sich der Begriff der Nachhaltigkeit (engl.: „sustainability“) bzw. des nachhaltigen Handelns vorfinden. Ursprünglich kommt dieser Begriff jedoch aus der Forstwirtschaft. HANS CARL VON CARLOWITZ sprach 1713 erstmals über eine „nachhaltige Nutzung“ der Wälder, GEORG LUDWIG HARTIG führt ca. 80 Jahre später weiter aus, es solle nur so viel Wald abgeholzt werden, wie wieder nachwachsen kann.²⁴ Die Menschheit erfuhr zum ersten Mal Ressourcenknappheit, doch die Nachhaltigkeit blieb weitgehend ein Begriff der Förster.²⁵ Erst die 1970er und 1980er Jahre gelten als die Zeit des „ökologischen Umdenkens“.

1987, ein Jahr nach der Nuklearkatastrophe in Tschernobyl, veröffentlichte die Brundtland-Kommission ihren Abschlussbericht (auch „Brundtland-Report“ genannt) „Unsere gemeinsame Zukunft“ und setzte damit einen wichtigen „Milestone“ in der internationalen Nachhaltigkeitsdebatte. Die WCED veröffentlichte darin die bis heute international

²⁴ Vgl. Schiefelbein, 2011: 19

²⁵ Vgl. Uekötter, bpb.de, Zugriff vom 10.01.2015

anerkannteste Definition von nachhaltiger Entwicklung. Eine Entwicklung ist demnach nachhaltig, wenn sie

„[...] den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“²⁶

Zum Aspekt des nachhaltigen Handelns gehört demzufolge nicht nur die nachhaltige Nutzung der Umwelt, sondern auch die Berücksichtigung von Ökonomie und Sozialem. Eine stabile, nachhaltige Entwicklung ist demnach nur möglich, wenn alle Teilbereiche gleichermaßen berücksichtigt werden. Nachhaltiges Handeln bzw. Wirtschaften schließt also im Gegensatz zu CSR die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit generationsübergreifend ein. Beide Konzepte, sowohl CSR als auch das der nachhaltigen Entwicklung, weisen zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Betrachtet man die Verantwortungsbereiche beider Konzepte, so kann das Konzept der Nachhaltigkeit als das umfassendere angesehen werden. CSR muss diesem untergeordnet werden. Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung ist darüber hinaus allgemein anerkannt.²⁷

²⁶ Hauff, 1987, XV

²⁷ Vgl. Loew et al., 2004: 58

2.4 Zusammenfassung Begriffsbestimmung und definitorische Abgrenzung

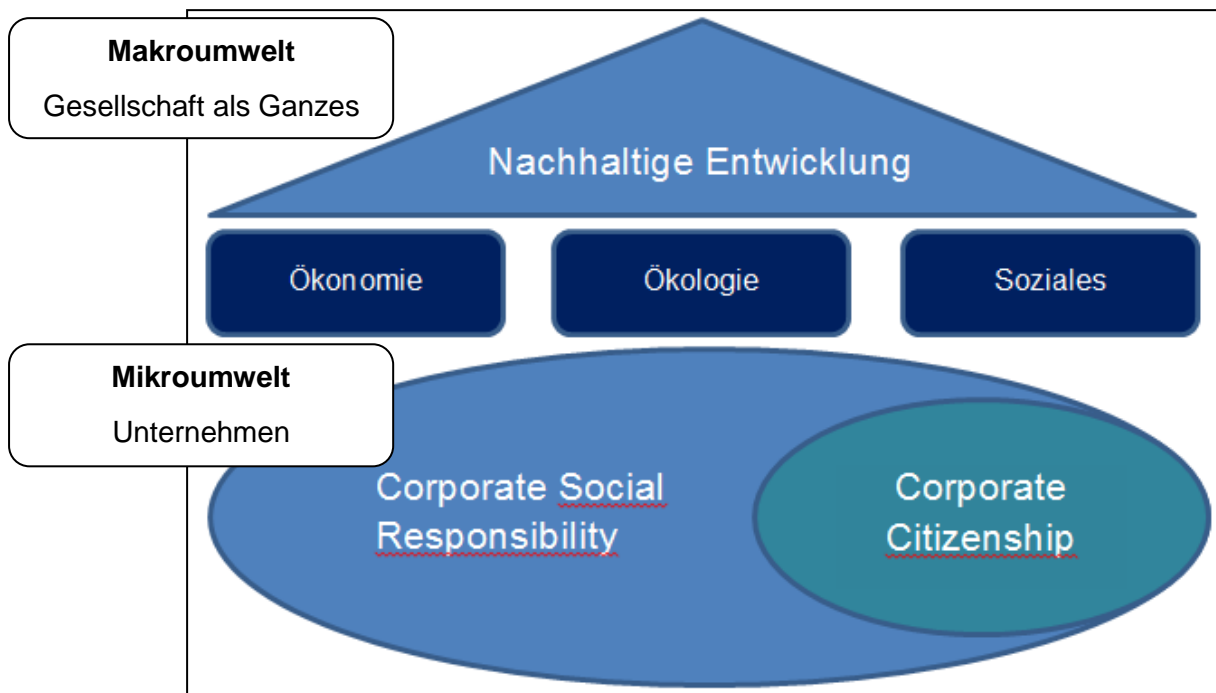


Abbildung 3: Begriffskomplex: Nachhaltige Entwicklung, CSR und CC

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die **nachhaltige Entwicklung** als umfassendes „Leitsystem“ gesehen werden kann, das auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales aufbaut und sich auf die gesamte Menschheit generationsübergreifend bezieht. Die nachhaltige Entwicklung betrifft nicht nur wirtschaftlich agierende Unternehmen, sondern findet in allen Bereichen des Lebens Anwendung (Makroumwelt). **Corporate Social Responsibility** hingegen ist ein unternehmerischer Managementansatz, der auch den ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekt beinhaltet, sich aber lediglich auf die unternehmerischen Tätigkeiten und deren Auswirkungen bezieht (Mikroumwelt). CSR findet auf freiwilliger Basis statt und kann nicht nur mit einem „good will“ der Unternehmer, sondern auch mit dem Ziel der Profitsteigerung begründet sein. **Corporate Citizenship** ist wiederum ein Bestandteil der CSR, jedoch ohne Bezug zur unternehmerischen Tätigkeit und ohne das Ziel der Gewinnerwirtschaftung. CC verfolgt karitative Zwecke und dient dem Wohl der Gesellschaft durch freiwilliges, soziales Engagement der Unternehmen. Allgemein kann festgestellt werden, dass noch kein einheitliches Verständnis über die Definition und Einordnung von CSR vorliegt.

3 Wissenschaftliche Konzepte

Um das umfassende System CSR und dessen Zusammenhänge und Wirkungsebenen zu veranschaulichen, werden im Nachfolgenden vier maßgebende wissenschaftliche Konzepte erläutert.

3.1 Vier-Stufen Pyramide nach A.B. CARROLL

1979 veröffentlichte der amerikanische Professor A.B. CARROLL das sog. „Corporate Social Performance Model“, aus dem er zwölf Jahre später, in Anlehnung an die MASLOWSche Bedürfnispyramide, die 4-stufige CSR-Pyramide entwickelte.²⁸

MASLOW beschreibt in seiner Hierarchie die menschlichen Bedürfnisse und gliedert sie nach Priorität. Ein Bedürfnis kann nach MASLOW nur dann gedeckt werden, wenn die vorangehenden Bedürfnisse befriedigt sind. Zusätzlich unterscheidet er nach Defizitbedürfnissen, die bei Nichtbefriedigung zu psychischen oder physischen Störungen führen können, sowie nach Wachstumsbedürfnissen, die jeder Mensch besitzt, welche aber nicht lebensnotwendig sind.²⁹



Abbildung 4: Bedürfnishierarchie nach A. Maslow

Quelle: Eigene Darstellung nach MASLOW, 1943: 370-396

²⁸ Vgl. Carroll, 1991: 40ff.

²⁹ Vgl. Maslow, 1943: 370-396

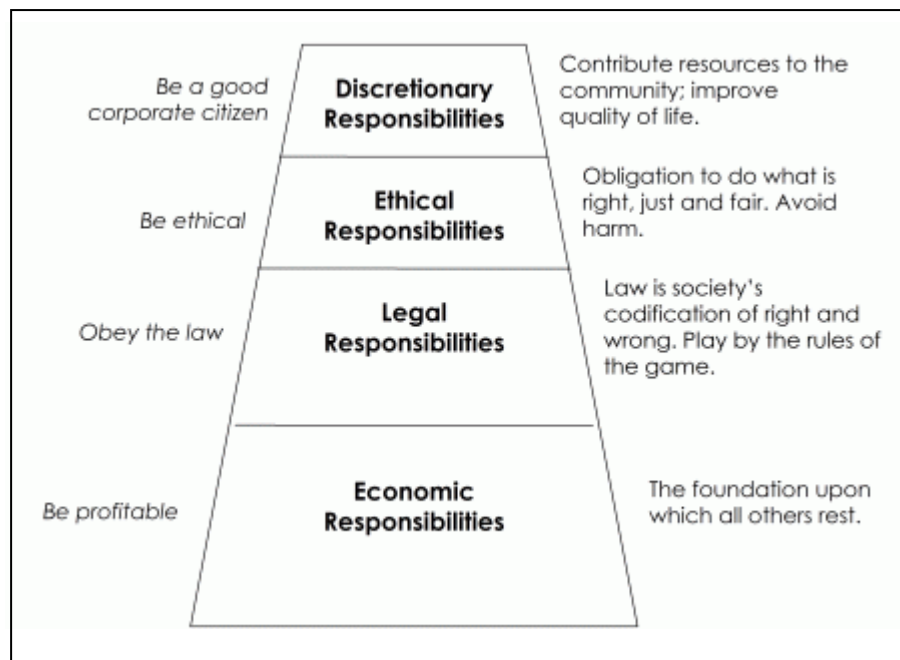


Abbildung 4: CSR-Pyramide nach A.B. CAROLL

Quelle: In Anlehnung an Sulkowski, adamsulkowski.com, Zugriff vom 10.01.2015

CARROLL greift diese Abhängigkeitsbeziehungen auf und überträgt die Bedürfnishierarchie auf das CSR-Konzept. Er unterteilt die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in vier aufeinander aufbauende Verantwortungsbereiche.

Das Fundament bildet die *Ökonomische Verantwortung*, also die Motivation durch die unternehmerische Tätigkeit Profit zu generieren. Dies ist die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg jedes Unternehmens, vergleichbar mit den menschlichen Grundbedürfnissen wie Essen und Trinken. Die folgende Ebene ist die *Juristische Verantwortung*. Ein Unternehmen muss sich grundsätzlich gesetzeskonform verhalten, um von der Bevölkerung akzeptiert zu werden. Diese beiden unteren Ebenen gelten als Grundvoraussetzung, man kann sie mit den MASLOWSchen Defizitbedürfnissen vergleichen. In der Ebene der *Ethischen Verantwortung* findet sich BOWENS Ansatz von 1953 (siehe Kapitel 4.3) wieder: Es wird von Unternehmen erwartet, dass sie sich stets an Normen und Werten orientieren, welche die Gesellschaft gegenwärtig für wichtig hält. Diese Verantwortung geht also über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinaus und ist als freiwillig anzusehen. Die Spitze der Pyramide bildet die *Philanthropische Verantwortung*, also in erster Linie ein „guter Bürger“ zu sein.³⁰ Da diese im Gegensatz zur *Ethischen Verantwortung* von der Gesellschaft nicht erwartet wird, können Unternehmen in eigenem

³⁰ Vgl. Tench et al., 2009: 105ff.

Ermessen bestimmen, in wieweit philanthropische Aspekte in das Unternehmensgeschehen integriert werden.

Die Pyramide zeigt auf, dass ein Unternehmen zunächst ökonomisch und gesetzeskonform handeln muss, bevor es ethische und philanthropische Gesichtspunkte umsetzen kann. Die ethische Verantwortung wird von der Gesellschaft erwartet und vorausgesetzt, die philanthropische immer mehr gewünscht.³¹ Allerdings ist anzumerken, dass sich Carrolls CSR-Pyramide lediglich auf die philanthropische Ebene bezieht, CSR jedoch nicht alleinig auf einem philanthropischen Ansatz basiert.

3.2 MILTON FRIEDMAN VS. A.B. CARROLL

Einer der bekanntesten Gegner der Corporate Social Responsibility Bewegung war der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftsnobelpreisträger MILTON FRIEDMAN († 2006). In seinem markantesten Aufsatz zum Thema CSR "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", veröffentlicht 1970 im New York Times Magazin, erklärt FRIEDMAN:

„[...] there is one and only one social responsibility of business- to use its resources and engage in activities designed to increase its profits [...]"³².

FRIEDMAN begründet seine These damit, dass nur reale Personen Verantwortung tragen können, nicht jedoch Unternehmen als Ganzes.³³ Einzig und allein Individuen können verantwortlich für andere Individuen sein. Im Falle eines Unternehmens ist dies der Manager bzw. CEO, indem er wirtschaftlich handelt und den größtmöglichen Profit erzielt, um sowohl seine, als auch die Existenz der Mitarbeiter zu sichern.³⁴ Wenn von einer sozialen Verantwortung von Unternehmen die Rede ist, sieht FRIEDMAN beispielsweise die Sicherung der Preisstabilität oder der Arbeitsplätze als die zentralen sozialen Aufgaben des Unternehmens.³⁵ Darüber hinaus führt er an, Unternehmen hätten im harten (finanziellen) Wettbewerb keinen Spielraum, gesellschaftliche Probleme zu lösen.³⁶ Die Handlungen aller Individuen innerhalb eines Unternehmens unterstehen den Interessen der Shareholder und deren Priorität ist die

³¹ Vgl. Wan Saiful, 2011: 176ff.

³² Friedman, 1970: 6

³³ Vgl. Friedman, 1970: 1

³⁴ Vgl. ebd.: 1f.

³⁵ Vgl. Friedman, 1970: 2

³⁶ Vgl. Jonker, 2011: 19

Gewinnmaximierung.³⁷ Er führt seine These an folgender Kausalkette aus: Engagiert sich ein Unternehmer XY im Bereich der CSR, gibt er gewissermaßen das Geld der Shareholder aus. Daraus folgt eine Preissteigerung für die Kunden, er gibt also auch deren Geld aus. Resultierend aus steigenden Preisen minimiert sich auch das Gehalt seiner Mitarbeiter. Schlussendlich gibt er also auch deren Geld aus.³⁸ Friedman bezeichnet CSR deshalb als eine rücksichtslose Maßnahme, die einer freien Gesellschaft Schaden zufügt.³⁹

Rein betriebswirtschaftlich betrachtet, mögen die Ansichten von MILTON FRIEDMAN als sinnvoll erscheinen, im Kontext des stark globalisierten und fortgeschrittenen 21. Jahrhunderts klingen FRIEDMANS Ausführungen jedoch stark rückständig und zu fokussiert. Für eine Auseinandersetzung mit dem Thema CSR ist eine Betrachtung der Kontraperspektive jedoch aufschlussreich und hilft, stets ein kritisches Auge zu behalten.

3.3 Stakeholder Theorie nach E. FREEMAN

Wie der Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION aus dem EU-Grünbuch zu entnehmen ist (siehe Kapitel 2.1), spielen die Stakeholder eine zentrale Rolle des Konzeptes CSR. Stakeholder sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Zu den relevanten Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens gehören hauptsächlich Konkurrenzunternehmen, Mitarbeiter, Konsumenten, Regierungen, Nichtregierungsorganisationen (kurz: NGOs), Lieferanten und auch die Anteilseigner (Shareholder).⁴⁰

EDWARD FREEMAN, amerikanischer Philosoph und Wirtschaftswissenschaftler, entwickelte 1984 die sog. Stakeholder Theorie, die entgegen dem bisherigen Verständnis nicht alleinig die Share-, sondern alle Stakeholder als zentrale Anspruchsgruppe für Unternehmen erklärt. FREEMAN betrachtet nicht nur die wirtschaftlichen Transaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern, sondern fokussiert den wechselseitigen Dialog. Das heißt, Unternehmen sind dazu gezwungen, Anreize für ihre Stakeholder zu schaffen und deren Erwartungen zu erfüllen, um erfolgreich zu sein.

³⁷ Vgl. Jonker, 2011: 19

³⁸ Vgl. Friedman, 1970: 2f.

³⁹ Vgl. ebd.: 5

⁴⁰ Vgl. Crane et al., 2007: 57

Vor allem in Zeiten des erbarmungslosen Wettbewerbs und übersättigter Märkte, ist der Unternehmenserfolg abhängig von positiv gestimmten Stakeholdern.⁴¹

Welche Gruppen in welchem Maß Ansprüche stellen, hängt von Art und Größe des Unternehmens ab. Jede Anspruchsgruppe stellt einen eigenen Interessenschwerpunkt. Während für Mitarbeiter vor allem eine langfristige Arbeitssicherheit im Vordergrund steht (soziale Ansprüche), sind für NGOs und politische Institutionen umweltpolitische Themen von größerer Relevanz (ökologische Ansprüche). Shareholder interessiert hingegen primär die Gewinnmaximierung. Kunden erwarten eine Weitergabe von Ersparnissen an die Endverbraucher (ökonomische Ansprüche).⁴² Anhand der vielfältigen Anspruchsgrundlagen (siehe hierzu Anlage 2) wird deutlich wie schwierig es ist, alle Interessen der Stakeholder zu koordinieren und zu berücksichtigen. Es entstehen Zielkonflikte zwischen den einzelnen Stakeholdern und selbst innerhalb dieser einzelnen Interessensgruppen können unterschiedliche Ziele erkannt werden. Ein Kunde A legt beispielsweise großen Wert auf ökologischen Anbau und ist bereit, dafür mehr zu zahlen. Kunde B erwartet vor allem günstige Preise. Man spricht deshalb auch vom Stakeholder- Diskurs.⁴³

Die Implementierung von CSR- Maßnahmen in das Unternehmensgeschehen soll deshalb eine „Win-Win“ Situation sowohl für das Unternehmen, als auch für die Stakeholder schaffen. Unternehmen führen Forderungen von Stakeholdern in Form von CSR- Maßnahmen in ihr Geschäft ein, um selbst davon zu profitieren.⁴⁴ Durch die Integration von CSR- Aktivitäten, die den Forderungen der Stakeholder entsprechen, erhöht sich die Akzeptanz des Unternehmens bei seinen Stakeholdern. Zusätzlich wäre es denkbar, dass die Stakeholder einen USP des Unternehmens durch die erfüllten Erwartungen wahrnehmen und sich somit stärker identifizieren können. Natürlich ist dies nur sinnvoll, wenn die Stakeholder eines Unternehmens soziale bzw. ökologische Ansprüche an ein Unternehmen haben.

⁴¹ Vgl. Schiefelbein, 2011: 25

⁴² Vgl. ebd.

⁴³ Vgl. Bassen et al., 2005: 233

⁴⁴ Vgl. Schiefelbein, 2011: 26

4 Von der Antike bis heute: Verantwortliches Handeln im Wandel der Zeit

Die historischen Wurzeln des Grundgedankens von verantwortlichem Handeln gegenüber der Gesellschaft reichen bis in die griechische Antike zurück. Schon damals übernahmen wohlhabende Unternehmer z.B. das Errichten von öffentlichen Gebäuden wie Thermenanlagen oder Gemeindehäusern.⁴⁵ Dieses sogenannte Mäzenatentum geschah meist im Stillen und ohne Gegenleistung.⁴⁶ Abgesehen vom gemeinsamen Faktor der Freiwilligkeit unterscheiden sich Mäzenatentum und der heutige CSR-Begriff jedoch grundlegend.⁴⁷ Aristoteles ist bereits damals der Ansicht, dass Wirtschaften keine für sich selbst zweckhafte Sphäre sei, sondern als Mittel zum guten und rechten Leben gesehen werden muss.⁴⁸ Das römische Reich brachte dann Gesellschaftsstruktur und Zivilisation nach Mitteleuropa, die sich ab dem frühen Mittelalter in der christlich-abendländischen Kultur etablierten. Die mittelalterliche Gesellschaft wurde vor allem durch eine strenge Hierarchie geregelt. Feudalismus regelte das Zusammenleben und unterteilte die Gesellschaft streng in Adel, Klerus und Bauern. Doch vor allem der Handel entzog dem Feudalismus die Existenzgrundlage und das immer stärker werdende Bürgertum leitete dann zu demokratischen Herrschaftsformen über.⁴⁹

Der Aspekt der Verantwortung für das Gemeinwohl ist demnach nicht neu, sondern beschäftigt die Gesellschaft bereits seit über 2000 Jahren. Die nachfolgende Betrachtung soll die konstante Präsenz des Themas „Verantwortliches Handeln innerhalb einer Gesellschaft“ verdeutlichen, die sich wie ein roter Faden bis zu unserem heutigen CSR-Verständnis durch die Historie zieht.

⁴⁵ Vgl. Hardtke et al., 2010: 22

⁴⁶ Vgl. Kummer, 2009: 13

⁴⁷ Vgl. ebd.

⁴⁸ Vgl. Aristoteles, 1994: 71

⁴⁹ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Feudalismus, bpb.de, Zugriff vom 13.01.2015

4.1 Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“

Das späte Mittelalter brachte für die Menschen in Europa einen radikalen Wandel: Die bis dahin geltende Schenkungswirtschaft wurde vom Handelswesen abgelöst.⁵⁰ Die Ehre galt in der mittelalterlichen Sozialstruktur oftmals als das höchste Gut und der Grundsatz „Ehre verloren- alles verloren“ veranlasste die Bevölkerung zu selbstständigem sittlichen Handeln.⁵¹ Die Ehre der Kaufleute galt bei Geschäften gewissermaßen als Pfand für ihr Ansehen, welche ein Kaufmann im Falle eines Betrugs sicher verlieren würde. Er konsolidierte mit aufrichtigem Handeln langfristig die eigene Kooperationsfähigkeit.⁵²

Das Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ besitzt auch heute noch, vor allem für mittelständische Unternehmen, Vorbildcharakter⁵³ und weist in vielen Zügen Grundstrukturen des heutigen CSR- Begriffs auf. Dipl. Kfm. DANIEL KLINK (2008) sieht den „Ehrbaren Kaufmann“ als den nachhaltig wirtschaftenden Akteur schlechthin und empfiehlt somit das Leitbild als die Grundlage der CSR- Forschung.⁵⁴ THOMAS BESCHORNER und THOMAS HAJDUK, Universität St. Gallen, (2011) geben darauf im CSR- Magazin eine scharfe Antwort: „Der „Ehrbare Kaufmann“ ist kein Konzept, mit dem es weitblickend gelingen kann, Verantwortung in der Wirtschaft zu realisieren“⁵⁵. Sie beschreiben die Tugenden des „Ehrbaren Kaufmanns“ als notwendig, jedoch nicht hinreichend. Ein Begriff wie „Ehre“ habe sich in den letzten Jahrhunderten zu oft gewandelt, zudem kann der mittelalterliche Kaufmann kein Vorbild für eine Zeit sein, der er weder sprachlich noch allgemein gewachsen ist.⁵⁶

Einzelne Aspekte des mittelalterlichen Vorbilds des „Ehrbaren Kaufmanns“ sind für das Grundverständnis des CSR- Begriffes demnach durchaus interessant. Um als wesentliche Grundlage für die wissenschaftliche Betrachtung zu gelten, reicht der Inhalt, nicht zuletzt wegen fehlender Aktualität, für einen so umfassenden und dynamischen Themenkomplex jedoch nicht aus.

⁵⁰ Vgl. Klink, 2008: 62

⁵¹ Vgl. Burkhardt, 2006: 45

⁵² Vgl. Klink, 2008: 57-79

⁵³ Vgl. Hardtke et al., 2010: 24

⁵⁴ Vgl. Klink, 2008: 72

⁵⁵ Beschorner et al., 2011: 7

⁵⁶ Vgl. ebd.

4.2 Industrialisierung im 19. Jahrhundert

Im Zuge der Industrialisierung Anfang des 19. Jahrhunderts veränderte sich die Gesellschaftsstruktur erneut. Kleine Unternehmen wurden von Konzernen mit hoher Machtkonzentration verdrängt, und die Auswirkung unternehmerischer Tätigkeiten auf Umwelt und Gesellschaft erreichten eine neue Dimension.⁵⁷ Die zusätzliche Bevölkerungsexplosion führte zu einem Arbeitskräfteüberschuss und senkte somit das Lohnniveau. Als Folge der maschinellen Massenproduktion entstanden zudem Abfälle und Emissionen, welche die Umwelt stark belasteten.⁵⁸ Aufgrund dieser schlechten Arbeitsbedingungen forderte die Gesellschaft mehr soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen ein.⁵⁹ Darauf reagierten gegen Ende des 19. Jahrhunderts erstmals Unternehmen, beispielsweise in Deutschland die Konzerne BOSCH, KRUPP und SIEMENS, indem sie soziale und ökologische Gesichtspunkte in ihre Unternehmenstätigkeit integrierten.⁶⁰ Gemeinnützigkeit und gesellschaftliches Engagement gehörten nun in den Vorstellungen der Gesellschaft zu den Eigenschaften eines „guten Unternehmers“. Neue unternehmerische Tätigkeiten, wie z.B. Alterssicherung, Bildung, Krankenversorgung sowie Wohnraumverbesserung, etablierten sich.⁶¹ Diese Maßnahmen verursachten eine enge Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und sicherten dem Arbeitgeber somit geringe Fluktuation und Abhängigkeit seiner Angestellten.⁶² Philanthropische Projekte, meist rein monetäre Zuwendungen, festigten darüber hinaus die Akzeptanz der Unternehmer in der Gesellschaft.⁶³

4.3 Beginn der CSR- Debatte in den USA

Der Börsencrash im Oktober 1929 beendete die „Goldenen Zwanziger“ und löste die bislang verheerendste Weltwirtschaftskrise der Geschichte aus.⁶⁴ Spekulationen und Preisabsprachen zerstörten ganze Branchen und das Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft maßgeblich.⁶⁵ Im Winter 1931/ 32 erreichte die Krise ihren Tiefpunkt: Allein in den USA waren 12 Millionen Menschen ohne Arbeit und Massenelend breitete sich

⁵⁷ Vgl. Loew et al., 2004: 18

⁵⁸ Vgl. Hardtke et al., 2010: 25

⁵⁹ Vgl. Böhm, 1979: 54

⁶⁰ Vgl. Sigle, 2009: 21

⁶¹ Vgl. Hardtke et al., 2004: 25

⁶² Vgl. ebd.

⁶³ Vgl. Loew et al., 2004: 18

⁶⁴ Vgl. Hesse et al., 2014: 5

⁶⁵ Vgl. Schiefelbein, 2011: 22

vor allem in den ländlichen Gebieten der USA aus. Die bisher liberale Politik der Vereinigten Staaten geriet stark in die Kritik und schien unfähig, die Krise und die damit verbundenen Probleme zu lösen.⁶⁶ Die Handlungsfähigkeit parlamentarischer Regierungen wurde weltweit stark angezweifelt und bot Angriffsfläche für radikale Systeme, wie z.B. Nationalsozialismus in Deutschland.⁶⁷ Die Frage, ob Unternehmen neben dem Hauptziel der Gewinnmaximierung auch soziale Verantwortung tragen müssen, wurde nun, zur Zeit der Großen Depression, wieder vermehrt in den Fokus gerückt.⁶⁸ Große Unternehmerpersönlichkeiten wie HENRY FORD kämpften gegen Regierung und Gewerkschaften und engagierten sich unabhängig in den USA mit dem Bau von Bibliotheken, Krankenhäusern oder Museen.⁶⁹

Während im europäischen Raum soziale und ökologische Rahmenbedingungen für Unternehmen weitgehend vom Staat festgelegt wurden, erforderte das mangelhafte Sozialsystem in den Vereinigten Staaten das Engagement der Unternehmer, um die Funktionsfähigkeit des gesellschaftlichen Systems zu gewährleisten.⁷⁰ Hier ist zu bemerken, dass die Vereinigten Staaten in der historischen CSR-Betrachtung besondere Voraussetzungen begleitet haben. Die Entstehung des Landes ging aus Zusammenschlüssen mehrerer Kolonien hervor. Die USA waren also bereits seit ihrer Entstehung von einem multikulturellen Zusammenleben geprägt und das Volk auf die gegenseitige Hilfe untereinander angewiesen. Die Idee von explizit freiwilliger CSR verbreitete sich in koordinierten Kapitalismen mit hoher staatlicher Regulierung des Arbeitsmarktes, wie z.B. in Deutschland, erst allmählich.⁷¹ Dies lässt Rückführung darauf schließen, warum bis heute freiwilliges Engagement bei der US-amerikanischen Gesellschaft ausgeprägter ist als beispielsweise in Deutschland.⁷²

Demzufolge ist es auch nicht verwunderlich, dass die wissenschaftliche Debatte um das Thema CSR in den USA ihren Anfang nahm.⁷³ Erstmals nennt HOWARD R. BOWEN (1953) den Begriff CSR in seiner Publikation „Social Responsibilities of the Businessmen“ und legt damit den Grundstein für die wissenschaftliche CSR-Diskussion.⁷⁴ Er gilt deshalb laut CARROLL (1999) als der „Godfather of Corporate Social Responsibility“.

⁶⁶ Vgl. Hesse et al., 2014: 7

⁶⁷ Vgl. ebd.

⁶⁸ Vgl. Sonnenmoser, 2014: 9

⁶⁹ Vgl. Braun, 2010: 51

⁷⁰ Vgl. Schiefelbein, 2011: 23

⁷¹ Vgl. Hiß, 2010: 289

⁷² Vgl. Backhaus-Maul, 2008: 486

⁷³ Vgl. Loew et al., 2004: 19

⁷⁴ Vgl. Bassen et al., 2005: 231

BOWEN konstatierte in seinem Werk, Unternehmer hätten nicht nur Rechte, sondern stünden auch in der Verantwortung, sich an den Erwartungen, Zielen und Werten einer Gesellschaft zu orientieren.⁷⁵ BOWEN ging also von einer grundsätzlich bestehenden gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen aus, die sich nach den aktuellen Zielen und Werten einer Gesellschaft ausrichten müsse.⁷⁶ BOWEN sah CSR als einen Bestandteil des Managements, welcher durch festgeschriebene Grundsätze in der Unternehmensphilosophie verankert werden solle.⁷⁷ Er erkannte bereits damals den essentiellen Bestandteil der CSR: die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens.

Das Ende der 1960er und der Anfang der 1970er Jahre in den USA brachten für das heutige CSR- Verständnis wichtige Entwicklungen hervor. Politisches Redeverbot an Universitäten, Gleichberechtigungsfragen zwischen der weißen und der afroamerikanischen Bevölkerung und nicht zuletzt der Vietnamkrieg hinterließen Missmut und Unverständnis gegenüber Politik und Wirtschaft. Ausgelöst durch das hohe Staatsverschulden der Vereinigten Staaten durch den Vietnamkrieg spitzte sich die Situation 1973 mit Eintritt der ersten Ölkrise abermals zu.⁷⁸ Viele Unternehmen standen stark in der Kritik und wurden öffentlich angeklagt. Unternehmer erkannten die Bedeutung von Austausch und Partnerschaft in der Gesellschaft und veränderten ihr Engagement von bisher rein monetären Spenden hin zu strategisch durchdachten Projekten mit Verbindungen zum Unternehmensinteresse.⁷⁹ Initiativen zum Schutz der Umwelt und Verbraucherschutz gewannen vermehrt an Bedeutung.⁸⁰ Wissenschaftler wie CARROLL, FRIEDMAN und FREEMAN prägten die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Veröffentlichung verschiedener Modelle zu CSR (siehe 3.)

Die moderne CSR- Forschung in den USA wird vor allem von A.B. CARROLL und SARAH WADDOCK dominiert. Auch in der Praxis wurde die Notwendigkeit von verantwortungsvollem Handeln erkannt: Amerikas größte Supermarktkette WALMART (zugleich auch größter Energieverbraucher des Landes) investiert mittlerweile in Nachhaltigkeit. Jeder einzelne der 2074 Supermärkte in den USA verbraucht jährlich ca. 1,5 Millionen Kilowatt Strom, das bedeutet alles in allem eine Stromrechnung von einer Milliarde US-

⁷⁵ Vgl. Bowen, 1953: 6

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Vgl. Fifka, 2011: 18

⁷⁸ Vgl. Hrycyk, 2011: 39

⁷⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰ Vgl. Waddock, 2004: 15

Dollar pro Jahr und könnte ein Land wie Chile komplett mit Strom versorgen.⁸¹ 2014 eröffnete das erste 100% LED Walmart Supercenter in Ohio mit 35% geringerem Energieverbrauch als in bisherigen Läden.⁸²

4.4 Meilensteine im EU- Prozess zu CSR

Vergleicht man die US- amerikanische CSR- Debatte mit der europäischen, ist es interessant festzuhalten, dass die Diskussion in den USA seit jeher auf nationaler Tradition des gesellschaftlichen Engagements aufbaut, während in Europa erst im Zuge der Globalisierung und dem Auftreten von ernsthaften Umwelt- und Sozialproblemen eine nachhaltige Entwicklung thematisiert wurde. Nicht zuletzt wegen der deutlich später eintretenden Thematik in Europa wird im europäischen Raum CSR von Anfang an als Managementstrategie und weniger als philanthropisches Engagement betrachtet.⁸³ Als zentraler Ausgangspunkt für die gesamteuropäische CSR- Debatte kann die im März 2000 in Lissabon veröffentlichte EU- Strategie mit dem formulierten Hauptziel, die EU bis 2010 zum

„[...] wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“⁸⁴,

gesehen werden. Daran anknüpfend veröffentlichte die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001) ein Jahr später das EU- Grünbuch zu CSR mit dem Ziel, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern, um das in der Lissabon- Strategie formulierte Ziel erreichen zu können.⁸⁵ Ziel der Veröffentlichung war es, eine Debatte in Gang zu setzen, die sich mit der Frage der Förderung und Sensibilisierung des Themas CSR auf europäischer sowie internationaler Ebene beschäftigte.⁸⁶ Der Titel *„Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“* wurde offiziell mit: *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“* übersetzt. LOEW (2004) sieht jedoch bereits bei der Übersetzung des englischen Ori-

⁸¹ Vgl. REFRIPRO.EU, refripro.eu, Zugriff vom 04.11.2014

⁸² Vgl. Babbitt, blog.walmart.com, Zugriff vom 04.11.2014

⁸³ Vgl. Schiefelbein, 2011: 24

⁸⁴ Europäische Kommission, 2000: 7

⁸⁵ Vgl. Schiefelbein, 2011: 35

⁸⁶ Vgl. Sigle, 2010: 24

naltitels ins Deutsche einen groben Fehler: „Social“ müsste in diesem Kontext viel mehr als „gesellschaftlich“ und nicht als rein „sozial“ verstanden werden.⁸⁷

CSR wird von der Union prioritär als ein Instrument zur Bewältigung von Herausforderungen der Globalisierung gesehen, das vor allem für die Verbesserung und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der EU eingesetzt werden soll. Die Entwicklung von CSR im europäischen Raum trägt zudem zu einer der wichtigsten Mission der EUROPÄISCHEN UNION bei: der Förderung des Binnenmarktes unter Berücksichtigung sozialer Zielsetzungen.⁸⁸ Das Grünbuch löste die Auseinandersetzung mit dem Thema CSR innerhalb der EU aus und gilt bis dato als die Grundlage der europäischen CSR-Strategie⁸⁹. Um den Erfahrungsaustausch der Unternehmen und ein allgemeines CSR-Verständnis zu fördern, gründete die EUROPÄISCHE KOMMISSION 2002 das European Multi- Stakeholder Forum (kurz: EMS- Forum), in dem beispielsweise Gewerkschaften, Umweltorganisationen, Verbraucherverbände, aber auch NGOs, wie die Menschenrechtsorganisation AMNESTY INTERNATIONAL, bei Diskussionsrunden vertreten sind. Aufgabe ist es zusätzlich, „Best Practice“ Beispiele auszutauschen und die Transparenz von bestehenden Strategien zu fördern.⁹⁰

1995 gründete der damalige Präsident der Europäischen Kommission *JACQUES DELORS* das „European Business Network for Social Cohesion“, aus dem sich später das privatwirtschaftliche Netzwerk CSR Europe bildete. CSR Europe unterstützt seine Mitglieder (CSR- affine Unternehmen in Europa) bei der Integration von CSR- Aktivitäten in die Unternehmensstrategie und steht dabei in engem Kontakt mit der EUROPÄISCHEN UNION.⁹¹ Heute umfasst das Netzwerk eine Vielzahl an europäischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie z.B. den Chemiekonzern BASF oder Reifenhersteller PIRELLI, sowie 37 Partner Organisationen, die den CSR- Dialog stetig vorantreiben und Nachhaltigkeit durch unternehmerische Verantwortung in Europa fördern.⁹²

Der europäische CSR- Prozess hat zu einer intensiven Auseinandersetzung über Möglichkeiten zum nachhaltigen Wirtschaften geführt. Es ist festzustellen, dass die Strategie der EUROPÄISCHEN UNION stark auf einem Stakeholder- Ansatz basiert, d.h. die verschiedenen Interessengruppen waren von Anfang an eingebunden und stellen die

⁸⁷ Vgl. Loew et al., 2004: 26

⁸⁸ Vgl. Schiefelbein, 2011: 35f.

⁸⁹ Vgl. ebd.

⁹⁰ Vgl. ebd.: 38

⁹¹ Vgl. ebd.: 39

⁹² Vgl. CSR Europe, csreurope.org, Zugriff vom 21.10.2014

Hauptakteure der europäischen CSR- Strategie dar. Die Interessen der einzelnen Stakeholder Gruppen unterscheiden sich jedoch stark, weshalb die Kommission eine koordinierende Rolle einnehmen muss.⁹³

4.5 CSR im internationalen Kontext

Aufgrund zunehmender Präsenz von umweltpolitischen Diskussionen riefen 1983 die VEREINTEN NATIONEN die internationale Weltkommission „World Commission on Environment and Development“ (kurz: WCED) ins Leben, die nach der damals vorsitzenden Norwegerin GRO HARLEM BRUNDTLAND, auch als Brundtlandt-Kommission bekannt, bezeichnet wird.⁹⁴ Ziel der Kommission ist es, langfristige und umweltschonende Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. 1987 wurde die Kommission aufgelöst und im Rahmen der Rio-Konferenz 1992 wieder reaktiviert.

Weiterhin maßgebend für die internationale CSR-Diskussion war eben diese UN- Konferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 (auch Weltgipfel oder Rio-Konferenz genannt).⁹⁵ Nachhaltiger Konsum und Produktion sowie Themen wie Klima- und Artenschutz wurden als entwicklungspolitische Herausforderung definiert. Es wurde erkannt, dass die rasche Globalisierung der letzten Jahrzehnte die Grenzen der Umwelt ignoriert hatte und es bei gleich bleibenden Bedingungen in kürzester Zeit durchaus Anlass zu großer Sorge gäbe.⁹⁶

Auch Nichtregierungsorganisationen wie z.B. *GREENPEACE* übten verstärkt Druck auf profit- orientierte Unternehmen aus. Das bekannteste Beispiel hierfür ist der *SHELL*- Konflikt Ende der 1990er Jahre um den Ölz Zwischenlagerungstank „Brent Spar“, der 1995 im Atlantik hätte versenkt werden sollen. *GREENPEACE*- Aktivisten besetzten die Plattform und erzeugten große mediale Aufmerksamkeit. Es gab Boykottaufrufe gegen *SHELL*- Tankstellen, sodass deren Umsätze zeitweise um ganze 50% sanken. *SHELL* reagierte darauf mit der Kampagne „Wir werden uns ändern“ und entsorgte den Öltank für 25 Millionen Pfund am Festland.⁹⁷ Auch der Textilhersteller *NIKE* stand jahrelang (1991-98) wegen miserablen Arbeitsbedingungen in Billiglohn- Ländern unter Protest von Aktivisten. Mit Anti- Slogans wie „Just Don´t Do it“, die auf *NIKE*s „Just Do it“ abzielten, sollte das Unternehmen zur Einführung von unternehmenspolitischen Refor-

⁹³ Vgl. Schiefelbein, 2011: 37

⁹⁴ Vgl. ebd.

⁹⁵ Vgl. Sigle, 2010: 23

⁹⁶ Vgl. BMAS, 2011: 11

⁹⁷ Vgl. Sigle, 2010: 2

men bewegt werden. Die erhöhte Sensibilität und das gestiegene Umweltbewusstsein der Verbraucher erforderte ein deutliches Umdenken der Unternehmen.

1999 rief der damalige UN- Generalsekretär KOFI ANNAN auf dem 29. Weltwirtschaftsforum in Davos die anwesenden Manager auf, einem internationalen Pakt für Umweltschutz, Menschenrechte und Arbeitsstandards beizutreten. Dieser wurde im Jahr 2000 als sog. „United Nations Global Compact“ als offizielle UN- Initiative verabschiedet.⁹⁸ Sie ist als eine Allianz zwischen den VEREINTEN NATIONEN und der Privatwirtschaft auf freiwilliger Basis anzusehen und orientiert sich an den zehn Leitlinien des Global Compacts (siehe hierfür Anlage 1). Aktuell besteht die Initiative aus 3.360 Unternehmen, darunter auch global agierende Konzerne wie STARBUCKS, UNILEVER oder VOLKSWAGEN.⁹⁹

4.6 Situation in Deutschland und Ausblick

Nach Ende des 2. Weltkriegs in den 1960er Jahren saß der Schock beim deutschen Volk tief, doch vor allem die junge Bevölkerung verspürte einen Drang nach Veränderung. Ausgelöst durch starke Kritik an der Art der Verarbeitung der nationalsozialistischen Kriegsverbrechen bildeten sich Studentenbewegungen, die Deutschland verändern wollten und für Umwelt, Frieden und Frauenrechte demonstrierten.¹⁰⁰ Die Studentenbewegung erfuhr eine zunehmende Radikalisierung, Demonstrationen endeten immer wieder in gewalttätigen Ausschreitungen. Die damalige Umwelt- und Friedensbewegung wurde vor allem durch die Aktualität der Themen „Kalter Krieg“ und Atomkraft vorangetrieben; Thematiken, die von etablierten Parteien bislang ohne Beachtung blieben. Zahlreiche Aktivisten schlossen sich demnach in „grünen“ Listen und Vereinigungen gegen Themen wie Wettrüsten, Waldsterben oder Diskriminierung zusammen und gründeten schließlich die „Sonstige Politische Vereinigung“ (SPV), die 1980 offiziell zu der Partei „Die Grünen“ wurde.¹⁰¹ Mit Einzug der „Grünen“ in den Bundestag wurden erstmals ökologische Aspekte auf politischer Ebene wahrgenommen und diskutiert. Die Rio-Konferenz 1992 trug darüber hinaus auch in Deutschland dazu bei, vermehrt auf nachhaltige Entwicklung zu achten. 1994 wurde Umweltschutz zum deutschen Staatsziel erklärt.¹⁰² Mit dem Erscheinen des EU- Grünbuches der

⁹⁸ Vgl. Curbach, 2009: 3

⁹⁹ Vgl. BMAS, csr-in-deutschland.de, Zugriff vom 21.10.2014

¹⁰⁰ Vgl. Hofmann, planet-wissen.de, Zugriff vom 04.11.2014

¹⁰¹ Vgl. Bündnis 90/ Die Grünen, gruene.de, Zugriff vom 05.11.2014

¹⁰² Vgl. BMAS, 2012: 19

EUROPÄISCHEN UNION 2001 begann dann in Deutschland, wenn auch vergleichsweise spät, die politische Auseinandersetzung mit dem Thema CSR.¹⁰³

Die verspätete Diskussion ist vor allem auf die gut ausgeprägten Sozialstrukturen und den durch Gewerkschaften und Verbände geregelten Arbeitsmarkt zurückzuführen. Das Bundesministerium der Arbeit und Soziales gründete ein nationales CSR-Forum Deutschland, aufgrund dessen Empfehlungsberichts an die Bundesregierung 2010 ein „Nationaler Aktionsplan CSR“ vom Bundeskabinett verabschiedet wurde.¹⁰⁴ Langsam findet das Thema CSR auch Einzug in Deutschland und etabliert sich immer mehr. Trotzdem steht Deutschland, im Vergleich zu den USA, wo CSR traditionell verankert ist, erst in den Startlöchern. Dies gilt sowohl für die wissenschaftliche Ebene, als auch für die Praxis.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Kummer, 2009: 14

¹⁰⁴ Vgl. BMAS, csr-in-deutschland.de, Zugriff vom 07.11.2014

¹⁰⁵ Vgl. Loew et al., 2004: 36

5 SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads) ist eines der wichtigsten und meist verwendeten Analysetools, mit dessen Hilfe sich die externen Chancen und Risiken eines Unternehmensumfeldes, sowie die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens analysieren lassen.¹⁰⁶ Sie dient vor allem dazu, den relevanten Wettbewerbsvorteil des zu untersuchenden Objektes systematisch festzuhalten und die zentralen Unternehmens- und Umweltfaktoren integriert zu betrachten. Oftmals kann eine auftretende Stärke auch gleichzeitig eine Chance, beziehungsweise eine auftretende Schwäche ein Risiko darstellen.¹⁰⁷ Die externe Betrachtung soll allgemein und unter einem globalen Blickwinkel durchgeführt werden, um festzustellen, welchen umweltgegebenen Herausforderungen sich Unternehmer jetzt und zukünftig stellen müssen. Für die Veranschaulichung der internen Unternehmensanalyse wird als Beispiel der weltweit größte Lebensmittelkonzern NESTLÉ herangezogen. Abschließend werden die innerbetrieblichen Stärken und Schwächen den unternehmensexternen Chancen und Risiken in einer SWOT-Matrix gegenübergestellt.

5.1 Externe Umweltanalyse (STEEP- Analyse)

Bestandteil jeder SWOT-Analyse ist die Betrachtung und Kategorisierung der externen Umweltfaktoren.¹⁰⁸ Da das Unternehmensumfeld üblicherweise eine unüberschaubare Fülle an Informationen enthält, kann es hilfreich sein, das Umfeld sowohl in ein aufgabenspezifisches (Betrachtung von Branche, Markt und Konkurrenz), als auch in ein globales Umfeld zu unterteilen.¹⁰⁹ Für die Untersuchung im Hinblick auf die Relevanz für CSR- Maßnahmen wird eine globale Betrachtung mithilfe der STEEP- Analyse angewendet. Die STEEP- Analyse ist ein Modell der Umweltanalyse und untersucht sozio- kulturelle (social), technologische (technological), ökonomische (economical), ökologische (environment) sowie politische (political) Faktoren.

Mithilfe dieser Analyse sollen aufgrund von vergangenen und aktuellen Veränderungen Trends für die Zukunft abgeleitet werden.¹¹⁰ Ziel dieser Auseinandersetzung ist es, zu ermitteln, welchen Herausforderungen sich Unternehmen heute und künftig stellen

¹⁰⁶ Vgl. Baum et al., 1999: 55

¹⁰⁷ Vgl. McGrath et al., 2014: 258

¹⁰⁸ Vgl. Baum et al., 1999: 75

¹⁰⁹ Vgl. ebd.: 56f.

¹¹⁰ Vgl. McGrath et al., 2014: 261f.

müssen. Daraufhin wird eingeschätzt, inwieweit CSR- Maßnahmen helfen können, diese Anforderungen zu bewältigen.

5.1.1 Gesellschaft

Zu einem der wichtigsten Standortfaktoren für ein Unternehmen gehört zweifelsfrei eine funktionierende Gesellschaft.¹¹¹ Eine Gesellschaft wird von Unternehmen durch deren Angebot beeinflusst und reguliert es gleichzeitig durch Nachfrage. Wirtschaft und Gesellschaft sind daher zwei voneinander abhängige Systeme. Doch in welcher Gesellschaft leben wir heute und was ist in Zukunft zu erwarten?

Eine definitive Einordnung unserer heutigen Gesellschaftsform fällt schwer. Auch Soziologen beschreiben eine „Theorienot“ wenn es um die zentrale Frage geht: „In welcher Gesellschaft leben wir heute?“.¹¹² Konsumgesellschaft, Massengesellschaft, Medien-gesellschaft oder doch eher Postmoderne? Eine einstimmige Meinung gibt es nicht. Im Nachfolgenden werden die einschlägigen Trends des gesellschaftlichen Wertewandels betrachtet und Zusammenhänge zum gesamtwirtschaftlichen Kontext aufgezeigt.

Veränderung der Erwartungshaltung an Unternehmen

„The business of business is business“¹¹³, ein bereits erläutertes Managermotto von MILTON FRIEDMAN, das lange Zeit von der Gesellschaft akzeptiert wurde. Dieses gelebte Shareholder- Value¹¹⁴ Prinzip der Unternehmen wurde zunehmend auf Kosten der Konsumenten und damit der Gesellschaft praktiziert. Doch die gestiegene Bereitschaft zur Selbstinformation und das wachsende Unrechtsempfinden der Konsumenten sorgten während der letzten zehn Jahre für spürbares Unbehagen in der Gesellschaft.¹¹⁵

Es findet ein eindeutiger Paradigmen- und Wertewandel innerhalb der Gesellschaft statt. Man denke in diesem Zusammenhang vor allem noch einmal an die 2007 aufgetretene Weltwirtschaftskrise die verdeutlicht hat, dass das Fehlverhalten einiger Weniger drastische Folgen mit sich bringen kann. Die deutlich fortgeschrittene Kommunikations- und Informationstechnologie unseres Zeitalters macht eine derart

¹¹¹ Vgl. Kummer, 2009: 21

¹¹² Vgl. Fischer, bpb.de, Zugriff vom 29.11.2014

¹¹³ Friedman, 1970: 6

¹¹⁴ Anmerkung des Verfassers: zu dt.: Aktionärswert, vereinf.: Unternehmenswert und davon abhängiger Wert der Shareholder- Anteile

¹¹⁵ Vgl. Kummer, 2009: 26f.

kritische Haltung der Verbraucher möglich. Durch das Medium Internet entsteht freier Zugang zu einer Fülle an Informationen. Unternehmerische Fauxpas wie Umwelt- Lebensmittel- oder Mitarbeiterskandale werden somit viel schneller publik und zum Thema der Öffentlichkeit.

Durch NGOs bilden sich zusätzlich Interessengemeinschaften, die die gesellschaftliche Meinung vertreten und in geballter Formation einen höheren Nachdruck verleihen können als Privatpersonen. Ein Beispiel aus dem sozialen Bereich ist die weltweit größte Menschenrechtsorganisation AMNESTY INTERNATIONAL. Im Bereich des Umweltschutzes gehören z.B. GREENPEACE oder WWF (World Wide Fund for Nature) zu den bekanntesten NGOs. Zusammenschlüsse und Kooperationen ermöglichen den NGOs medienwirksames Auftreten und üben enormen Druck auf Unternehmen auf.

Soziodemografische Entwicklung

Nach Einschätzung der UN werden bis zum Jahr 2050 9,6 Milliarden Menschen auf der Erde leben, das bedeutet einen Anstieg der Bevölkerungszahl von 2,4 Milliarden Menschen innerhalb der nächsten 36 Jahre (Weltbevölkerung 2014: 7,2 Mrd.).¹¹⁶ Einen Bevölkerungszuwachs dieser Art hat es bisher noch nie gegeben.

Eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts ist bereits heute deutlich in der Gesellschaftsstruktur zu erkennen: Unsere Gesellschaft wird immer älter. Der Anteil an älteren Menschen in „entwickelten“ Ländern steigt. Europa ist die einzige Region, in der die junge Bevölkerung ab- und die ältere Generation immer mehr zunimmt.¹¹⁷ Laut Angaben des STATISTISCHEN BUNDESAMTES wird die Lebenserwartung in Deutschland auch in Zukunft weiter ansteigen.¹¹⁸ Jeder dritte Deutsche wird im Jahr 2050 über 60 sein.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. United Nations Department of Economic and Social Affairs, un.org, Zugriff vom 01.12.2014

¹¹⁷ Vgl. Schmidt et al., 2009: 7

¹¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt: Lebenserwartung in Deutschland erneut gestiegen, destatis.de, Zugriff vom 29.11.2014

¹¹⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG: „Generation 55+“, htp-sg.ch, Zugriff vom 01.12.2014

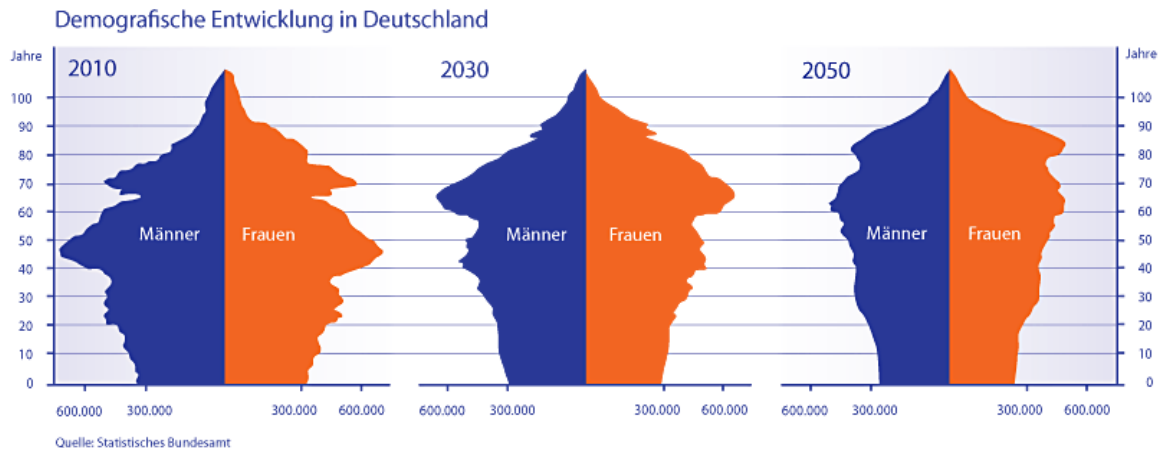


Abbildung 5: Demografische Entwicklung in Deutschland

Quelle: olympia-eu-worker.de, Zugriff vom 29.11.2014.

Mit dem Älterwerden der Gesellschaft verändern sich auch Erwartungen und Bedürfnisse der Menschen, an denen sich Unternehmen neu orientieren müssen. Die Rede ist von einer „Silbernen Revolution“: ein Megatrend, der die Märkte vor komplett neue Herausforderungen stellt. Die Supermarkt Kette EDEKA hat dies beispielsweise bereits erkannt und eröffnete die ersten barrierefreien EDEKA 50 PLUS Filialen. Supermärkte, die durch niedrige Regale, breite Gänge und Ruhezonen speziell an die Bedürfnisse von Senioren angepasst wurden.¹²⁰ In Zukunft ist zu erwarten, dass sich vor allem technische Geräte an den Alterswandel anpassen werden, z.B. durch große Displays und Tasten.

Diese sog. Zielgruppe der „Best Ager“ oder auch „Silver Ager“, „Generation 50+“ oder „Generation Gold“ genannt, lässt aufgrund des fortgeschrittenen Alters auf eine höhere Position im Beruf und damit auf eine hohe Kaufkraft schließen.¹²¹ Qualitätsbewusstsein und Konsumfreudigkeit zählt zusätzlich zu den Identifikationsmerkmalen dieser Zielgruppe.¹²² Vor allem das Umdenken in Qualitäts- und Produktionsaspekten ist bei der Implementierung von CSR-Strategien von Vorteil, da Konsumenten vermehrt auf das Image der Anbieter achten und bereit sind, für verantwortungsvoll hergestellte Produkte auch mehr Geld zu bezahlen.

¹²⁰ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., 2008: 4

¹²¹ Vgl. Kummer, 2011: 34

¹²² Vgl. Statista GmbH: Konsumfreude und Markenbewusstsein der Best Ager, statista.com, Zugriff vom 01.12.2014

Der demografische Wandel betrifft jedoch nicht nur die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen, sondern stellt Unternehmen auch intern vor große Herausforderungen, vor allem im Bereich des Human Resource Managements (kurz: HRM).¹²³

CSR-Maßnahmen im HRM-Bereich eines Unternehmens zählen zur internen Dimension von CSR und zielen auf das Wohl der Mitarbeiter und somit auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ab.¹²⁴ Mit einer älteren Gesellschaft wird auch das Personal immer älter. Die Leistungsfähigkeit und Gesundheitsstabilität bei älterem Personal ist nachweislich niedriger. Dem kann z.B. durch gesundheitsfördernde Maßnahmen wie der physiotherapeutischen Betreuung begegnet werden. In Deutschland wird beispielsweise bereits jetzt vermehrter Fachkräftemangel kritisiert, jedoch geben nur 8,0% der deutschen Unternehmen an, bei der Personalrekrutierung auch Ältere (>50 Jahre) anzusprechen.¹²⁵ Hier könnten verstärkt CSR-Maßnahmen für den Wettbewerb um den raren Nachwuchs eingesetzt werden, da dies vermutlich großer Bestandteil des zukünftigen HRMs sein wird. Um Arbeitsplätze für junge Menschen wieder interessanter zu machen, muss grundsätzlich auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wieder stärker in den Vordergrund gerückt werden, da sich heute noch viele junge Familien zwischen Karriere und Beruf entscheiden müssen. Darüber hinaus können durch den Einsatz von CSR-Maßnahmen zugunsten der Mitarbeiter attraktivere Arbeitsbedingungen geschaffen werden, wie z.B. durch zusätzliche soziale Absicherungen.

Auch neue Berufsbilder etablieren sich aus der CSR-Bewegung, wie z.B. der CSR-Manager. In Deutschland beschäftigt bereits jedes große Unternehmen einen eigenen CSR-Manager, der die CSR-Initiativen des Unternehmens steuert, durchführt und kontrolliert.¹²⁶ CSR-Manager müssen eine große Bandbreite an gesellschaftlichen aber auch ökologischen Facetten abdecken. Das Aufgabenfeld erstreckt sich über fast alle Unternehmensbereiche.¹²⁷ Die Anforderungen an einen CSR-Manager sind hoch. Neben strategischen Entscheidungen ist vor allem Rechenleistung, z.B. zum Bestimmen des Energieverbrauchs, Bestandteil des Aufgabenfeldes.¹²⁸

¹²³ Vgl. Bertelsmann- Stiftung, bertelsmann-stiftung.de, Zugriff vom 01.12.2014

¹²⁴ Vgl. Sigle, 2010: 46

¹²⁵ Vgl. Bertelsmann-Stiftung, bertelsmann-stiftung.de, Zugriff vom 01.12.2014

¹²⁶ Vgl. Schleufe, zeit.de, Zugriff vom 12.01.2015

¹²⁷ Vgl. Sonnet, handelsblatt.com, Zugriff vom 22.01.2015

¹²⁸ Vgl. ebd.

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> • „Silberne Revolution“ ➔ Kaufkraft der Best Ager ➔ Neue Geschäftszweige ➔ Neue Berufsfelder 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgeklärte, kritische Konsumenten → hohe Erwartungshaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz der Unternehmen durch freie Mediennutzung
<ul style="list-style-type: none"> • Gesunkene Preissensibilität bei nachhaltig produzierten Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumentenmacht durch NGOs
<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung neuer Berufsbilder 	<ul style="list-style-type: none"> • Überbevölkerung der Erde, Überalterung
	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräftemangel, harter Wettbewerb um Nachwuchs • Hohes Durchschnittsalter der Belegschaft

Tabelle 1: Chancen- Risiken Auswertung (Gesellschaft)

5.1.2 Technologie

Das Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie gehört zu einem der größten Innovationsfelder der technologischen Entwicklung. Die stetige Steigerung der Funktionalität und Leistungsfähigkeit von Hardware (Smartphones, Tablets, Laptops usw.) geht einher mit einer kontinuierlichen Aktualisierung der dazugehörigen Software. Dies garantiert eine beständige Optimierung von Prozessen und generiert aktuelle Produkt- und Serviceleistungen.¹²⁹ Eingesetzt werden diese Innovationen in allen Branchen. Dies führt zu einer starken Technisierung der Arbeitsvorgänge.¹³⁰

Vor dem Hintergrund des raschen Fortschritts und den immensen Summen, die in Forschung und Entwicklung investiert werden, ist auch in Zukunft keine Stagnation dieses Fortschritts zu erwarten: 41,1% der befragten Unternehmer einer Studie der CAPGEMINI DEUTSCHLAND HOLDING GMBH im Jahr 2013 geben an, das IT- Budget um mindestens 10% gegenüber dem Vorjahr zu erhöhen.¹³¹ Auch hier liegen Vor- und Nachteil wieder eng beieinander. Die Arbeitsplätze der IT- Branche und deren Fortbestand ist für die Zukunft gesichert. Fraglich ist nur, ob die durch Computer ersetzten Arbeitskräfte an anderer Stelle eingesetzt werden können, beziehungsweise ob es möglich ist, neue Arbeitsplätze in der Kürze der Zeit zu schaffen. Es ist anzunehmen, dass ein Mangel an Arbeitsplätzen auftreten wird. Vor allem das Internet bietet eine digitale Vernetzung,

¹²⁹ Vgl. Kummer, 2009: 76

¹³⁰ Vgl. Haak, wiwo.de, Zugriff vom 15.12.2014

¹³¹ Vgl. Capgemini Deutschland Holding GmbH, capgemini.com, Zugriff vom 15.12.2014

die es vorher in dieser Form noch nicht gegeben hat. Kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, heutzutage noch „offline“ zu arbeiten. Allgemein erleichtern Informationstechnologien den Zugang zu Informationen, beschleunigen Geschäftsprozesse und können bei effektiver Nutzung neue, globale Beschaffungs- und Absatzwege eröffnen.¹³²

Auch im Privatleben scheint es, als würde die Technologie unser Leben bestimmen. So revolutionieren mobiles Banking, E- Cash oder ein sog. „E- Wallet“, eine „digitale Geldbörse“ im Smartphone, herkömmliche Bezahlssysteme. Printmedien konkurrieren gegen E- Reader und E- Journals. Konsumenten können bei Interesse sofort und überall mit dem Smartphone auf Produktinformationen zugreifen und noch vor Ort in den Preis der Konkurrenz überprüfen, um in Echtzeit Meinungen und Bewertungen auszutauschen.

Die Menschen informieren sich, schließen sich in Interessensgemeinschaften zusammen und tauschen sich in Onlineportalen und Foren aus. Die Meinung des „Internets“ ist wichtig: So geben ganze 65% der Deutschen an, vor einer Onlinebestellung Kundenrezensionen zu lesen.¹³³ Dies bietet für die Unternehmer ganz klar einen Vorteil: Viral Marketing, also die selbsttätige Werbung durch zufriedene Kunden im Internet. Dies ist die beste Werbung und dazu auch noch kostenfrei. Gleichzeitig erfährt ein Unternehmen mit Internetpräsenz aber auch einen Art Autoritäts- bzw. Kontrollverlust. Die Meinung der Internetuser ist nicht zu lenken. Sog. „Shitstorms“¹³⁴ sind aus der Vergangenheit bekannt und können das Image einer Marke innerhalb kürzester Zeit desaströs zerstören. So wird deutlich, dass das Medium Internet zwar eine Menge an Chancen mitbringt, aber nur, wenn man es zu nutzen weiß. Viele Unternehmen vergessen, dass soziale Netzwerke mittlerweile nicht mehr nebenbei von einem Angestellten bedient werden können. Wenn soziale Netzwerke zu PR- Zwecken genutzt werden sollen, ist ein geschulter Experte von Nöten.

¹³² Vgl. Statistisches Bundesamt: IKT in Unternehmen, destatis.de, Zugriff vom 15.12.2014

¹³³ Vgl. Statista GmbH: Beeinflussen Kundenmeinungen im Internet Ihre Kaufentscheidung?, statista.com, Zugriff vom 15.12.2014

¹³⁴ Anmerkung des Verfassers: Zu dt.: „Scheißesturm“, Sturm der Entrüstung im Internet, oft verbunden mit Beleidigungen o.ä.

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> • Technisierung v. Arbeitsvorgängen ➔ Steigende Produktionszahlen ➔ Sicherung der IT- Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Technisierung v. Arbeitsvorgängen ➔ Mensch wird ersetzt ➔ Verlust von Arbeitsplätzen
<ul style="list-style-type: none"> • Globale Vernetzung ➔ Beschleunigte Prozesse ➔ Neue Beschaffungs- und Absatzwege 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Vernetzung ➔ Steigende Konkurrenz durch Ausweitung auf globalen Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> • Viral Marketing ➔ Kostengünstiges & sehr effektives Marketingtool 	<ul style="list-style-type: none"> • Shitstorms • Autoritäts- und Kontrollverlust
<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung d. Leistungsfähigkeit und Funktionalität von Hard- & Software 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Technik und deren Aktualität

Tabelle 2: Chancen- Risiken Auswertung (Technologie)

5.1.3 Wirtschaft

In der weiteren Umweltanalyse wird nachfolgend der Aspekt Wirtschaft genauer betrachtet. Wie in der vorgehenden Gesellschaftsanalyse festgestellt werden konnte, sind Wirtschaft und Gesellschaft zwei eng miteinander verbundene Systeme. Die Analyse hat ergeben, dass von der Gesellschaft verantwortungsvolles Handeln erwartet wird. Letzteres muss in das Wirtschaften einbezogen werden, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu bleiben.

Als zentrales Thema dieses Kapitels wurde die Globalisierung ausgewählt, welche die Weltwirtschaft innerhalb der letzten Jahre maßgeblich verändert hat. Daraus folgend soll geklärt werden, inwiefern sich durch die Globalisierung neue Marktbedingungen ergeben und wie diese die Wettbewerbsbedingungen weltweit verändern werden.

Veränderte Marktbedingungen durch Globalisierung

Doch was bedeutet Globalisierung eigentlich genau? Auch hier lassen sich zahlreiche wissenschaftliche Definitionen finden, meist unterschieden in eine ökologische, kulturelle und ökonomische Dimension.¹³⁵

¹³⁵ Vgl. Schiefelbein, 2011: 29

Für die folgende Betrachtung ist vor allem die ökonomische Sichtweise von Interesse, die von ULRICH BECK als eine

„[...] stetig und stark zunehmende internationale Verflechtung der Volkswirtschaften durch steigenden Austausch von Waren, Dienstleistungen und Kapital über Ländergrenzen hinweg“¹³⁶

beschrieben wird. Im Vordergrund der ökonomischen Betrachtung steht also klar der gestiegene internationale Handel durch wachsenden Freihandel und der Liberalisierung der internationalen Finanzmärkte.¹³⁷ Globalisierung bedeutet ein Aufbrechen der territorialen Grenzen. Für den Handel entsteht ein völlig neues Wettbewerbsumfeld mit einer deutlich höheren Anzahl an Konkurrenten.

Aufgrund dieses verschärften Wettbewerbes wollen es sich viele Unternehmen nicht leisten, auf die geringen Produktions- und Arbeitskosten in den Billiglohnländern zu verzichten.¹³⁸ Und genau hier keimt das Problem: Nicht vorhandene oder lückenhafte Sozial- und Umweltstandards werden in weniger entwickelten Ländern ausgenutzt, um Wohlstand in den Industrieländern zu generieren. Ein Verhalten, das eine nachhaltige Entwicklung der Globalisierung verhindert und auf Verbraucherseite auf immer weniger Akzeptanz stößt. Zusätzlich verändert sich mit der Globalisierung das Zeitgefühl, überspitzt könnte man von einer „Beschleunigung der Zeit“ sprechen. Live Streams, Internettelefonie und Emails machen globale Kommunikation in Echtzeit möglich. Folglich verkürzen sich Produktlebenszyklen und fordern eine schnelle Anpassung an das aktuelle Marktgeschehen, um sich von den Wettbewerbern differenzieren zu können.¹³⁹

Für den ökonomischen Aspekt ist es interessant, die Entwicklung des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) zu betrachten. Seit 2004 (43 Billionen US- Dollar) bis 2014 (77,61 Billionen US- Dollar) hat sich der globale Wohlstand fast verdoppelt.¹⁴⁰ Zwar gibt es einen enormen Wohlstandszuwachs, aber auch immer mehr Ungleichheit. Laut Prognosen der PwC AG verschieben sich die Gewichte der Weltwirtschaft in den nächsten Jahren bis 2050 massiv zugunsten der Schwellenländer. China soll 2050 die Weltwirtschaftsmacht USA überholt haben, gefolgt von Indien und Brasilien.¹⁴¹ Dies liegt laut Sprecher des PwC AG Deutschland Vorstandes NORBERT WINKELJOHANN vor

¹³⁶ Beck, 1997: 12

¹³⁷ Vgl. Scheunpflug, 2003: 160

¹³⁸ Vgl. Schiefelbein, 2011: 30

¹³⁹ Vgl. ebd.

¹⁴⁰ Vgl. Statista GmbH: Weltweites BIP, Zugriff vom 04.12.2014

¹⁴¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG: Schwellenländer dominieren Weltwirtschaft 2050, pwc.de, Zugriff vom 04.12.2014

allem daran, dass die Industrieländer viel stärker von der Wirtschaftskrise 2008 betroffen waren als die Schwellenländer, zusätzlich sei auch der fiskalische Spielraum der westlichen Nationen zu sehr geschrumpft um neue Nachfrageimpulse zu setzen.¹⁴²

Trotzdem wird das pro Kopf Einkommen der Industrieländer auch 2050 noch höher als das der Schwellenländer geschätzt. Aber auch soziale Spannungen durch zu große Arm- Reich Gefälle und starke Umweltbelastungen in den Metropolen der aufsteigenden Wirtschaftsmächte (z.B. Peking, Neu- Delhi oder Sao Paolo) können zu großen Problemen führen.¹⁴³

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> • Stetig wachsender Freihandel, liberalisierte Finanzmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausnutzung von Billiglohnländern → Akzeptanzverlust der Verbraucher
<ul style="list-style-type: none"> • Echtzeit- Kommunikation → Standort- Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschärfte Wettbewerbsbedingungen → (steigende Konkurrenz im globalen Wettbewerb)
	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzte Produktlebenszyklen
	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleiche Wohlstandsverteilung → Soziale Spannungen → Umweltprobleme durch rasantes Wirtschaftswachstum

Tabelle 3: Chancen- Risiken Auswertung (Wirtschaft)

5.1.4 Ökologie

Die Themen Umwelt und Umweltschutz haben in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Spätestens seit der Weltkonferenz 1992 in Rio ist man sich international einig, dass die Bewältigung von sich zuspitzenden Umweltproblemen und somit auch das nachhaltige Wirtschaften zweifelsfrei zu den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gehört.¹⁴⁴ Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit den zentralen Gesichtspunkten der Umweltdebatte. Hierfür wird zunächst der Klimawandel als die zentrale ökologische Herausforderung des 21. Jahrhundert betrachtet, sowie die Problematik der steigenden Ressourcenknappheit und die daraus resultierenden Konsequenzen für zukünftige Entwicklungen.

¹⁴² Vgl. PricewaterhouseCoopers AG: Schwellenländer dominieren Weltwirtschaft 2050, pwc.de, Zugriff vom 04.12.2014

¹⁴³ Vgl. ebd.

¹⁴⁴ Vgl. Radermacher, 2010: 162

Der Klimawandel als DIE ökologische Herausforderung des 21. Jhd.

Nach der Veröffentlichung von NICHOLAS STERNS Studie „The Economics of Climate Change“ im Jahr 2006, wurden viele Politiker und Ökonomen schlagartig auf die dramatische Problematik des fortschreitenden Klimawandels aufmerksam. STERN, ehemaliger Weltbank- Chefökonom, beleuchtete in seinem Report die verheerenden Folgen der Umweltzerstörung und erkannte daraus zur Folge ein globales Wirtschaftshemmnis.¹⁴⁵ Hauptursache des Klimawandels sind bekanntermaßen Treibhausgase, die weltweit, hauptsächlich industriell, aber auch natürlich ausgestoßen werden. War die Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre beispielsweise vor der industriellen Revolution noch bei 280 Teilen pro Million (ppm), so hat sie sich bis heute fast verdoppelt: 430 ppm. Dies hat bereits zu einer globalen Erwärmung von 0,5 Grad Celsius geführt und wird die Erde in den nächsten Jahrzehnten um mindestens ein weiteres halbes Grad Celsius erwärmen. 1 Grad Celsius mag im ersten Moment der Betrachtung nicht als erwähnenswert klingen, die Folgen sind jedoch verheerend und bereits heute zu spüren. STERN fordert deshalb auf, weit in die Zukunft und an den Erhalt des Lebensraums Erde für unsere nachfolgenden Generationen zu denken. Denn ist unsere Umwelt einmal stark beschädigt, können die Ausmaße nur noch begrenzt, nicht mehr rückgängig gemacht werden.¹⁴⁶ Es handelt sich also um eine endgültige und irreversible Konsequenz, die kein Land alleinig betrifft, sondern einen vereinten globalen Zusammenschluss ist benötigt.

Galt die Wirtschaft bisweilen noch als das „Feindbild“ der Umwelt, so sind jetzt vor allem verantwortliche Ökonomen gefragt, Umweltschutz in das Wirtschaften zu integrieren.¹⁴⁷ Denn die Wirtschaftsleistung der Natur ist immens. So ist zum Beispiel Kaffee eines der wichtigsten Handelsgüter weltweit und bildet Existenzgrundlage für geschätzte 100 Millionen Familien in Entwicklungs- und Schwellenländern. In Deutschland konsumiert jeder Bürger durchschnittlich 150 Liter Kaffee im Jahr.¹⁴⁸ Die wenigsten jedoch wissen, dass ohne eine Artenvielfalt in den Anbauregionen eine solche Wirtschaftsleistung nicht möglich wäre. Wildbienen, Vögel und Fledermäuse tragen wesentlich zur Bestäubung der Pflanzen bei.¹⁴⁹ Durch die Rodung und Zerstörung der natürlichen Lebensräume schwindet die Biodiversität weltweit und wirkt sich direkt auf die Wirtschaft aus.

¹⁴⁵ Vgl. Kummer, 2009: 63

¹⁴⁶ Vgl. Deutscher Naturschutzring, dnr.de: vii, Zugriff vom 18.12.2014

¹⁴⁷ Vgl. Sprenger, fes.de, Zugriff vom 18.12.2014

¹⁴⁸ Vgl. Norddeutscher Rundfunk, ndr.de, Zugriff vom 18.12.2014

¹⁴⁹ Vgl. Biozentrum Universität Würzburg, biozentrum.uni-wuerzburg.de, Zugriff vom 18.12.2014

Doch inwieweit ist unsere Gesellschaft überhaupt davon zu überzeugen, für Folgegenerationen vorzusorgen? Wie kann jeder Einzelne zum Umweltschutz beitragen und ist unsere Gesellschaft überhaupt bereit, sich verantwortlich für die Umwelt zu engagieren? Fragen, die über die rein wirtschaftliche Debatte weit hinausgehen und auch eine ethische Sichtweise erfordern.

Aktuellen Studien zufolge, sind Konsumenten mittlerweile immer mehr bereit, teurere, aber dafür ökologisch vertretbare Produkte zu kaufen. Treiber dafür ist oft weniger die Liebe zur Natur, sondern der Umweltschutz als „Trend“.¹⁵⁰ Wer es sich leisten kann, signalisiert zum Beispiel mit umweltbewussten Käufen, von Lebensmitteln bis hin zum Auto, die Bereitschaft, zum Wohle der Gesellschaft Kompromisse einzugehen. Umweltbewusstsein gilt durch die meist teureren Produkte immer häufiger als Statussymbol. Aufgrund von zunehmender Transparenz der Unternehmen werden voraussichtlich diejenigen Unternehmen Erfolg haben, die es schaffen, das Vertrauen der Konsumenten zu behalten oder neu zu gewinnen.¹⁵¹ Produktschwindel und Täuschungsversuche der Unternehmen stoßen, anders als vor 20 Jahren, auf enorme Abneigung der Gesellschaft. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung wird Unehrlichkeit der Unternehmen in Zukunft noch weniger toleriert werden.¹⁵² Es gilt, den Wert der Natur neu zu erkennen und sich über den bisherigen Umgang mit der Umwelt bewusst zu werden. Verantwortliches Handeln sollte im Hinblick auf nachkommende Generationen als hoher Wert verankert werden.

Ressourcenknappheit und stetig steigende Umweltbelastung

Die Gesellschaft wird in Zukunft mit dem immer rasanter ansteigenden Wirtschaftswachstum sowie der zunehmenden Überbevölkerung der Erde konfrontiert werden. Diese Faktoren bestimmen logischerweise auch maßgebend den Verbrauch von natürlichen Rohstoffen, in Folge dessen tritt ein weiteres Problem in den Fokus: Ressourcenknappheit.¹⁵³

Bereits heute haben knapp 900 Millionen Menschen auf der Welt keinen freien Zugang zu Trinkwasser. Die Weltbevölkerung hat sich im letzten Jahrhundert verdreifacht, der Wasserbedarf jedoch versechsfacht.¹⁵⁴ Man kann bereits heute von einem klaren Süßwassermangel sprechen, doch niemand will so recht glauben, dass das Wasser

¹⁵⁰ Vgl. Haupt, zeit.de, Zugriff vom 18.12.2014

¹⁵¹ Vgl. Ramge, 2014: 98

¹⁵² Vgl. ebd.

¹⁵³ Vgl. Kummer, 2009: 69

¹⁵⁴ Vgl. Zeit online, zeit.de, Zugriff vom 18.12.2014

tatsächlich eines Tages ausgehen könnte. Rund 8650 Badewannen Süßwasser verbraucht ein Mensch pro Jahr weltweit. Größter „Wasserschluck“ ist mit 92% des gesamten Weltanteils die Landwirtschaft.¹⁵⁵ Zur Herstellung einer Tasse Kaffee werden von der Saat bis zur Ernte beispielsweise 140 Liter Wasser benötigt.¹⁵⁶ Bei einem durchschnittlichen Kaffeeegenuss eines Deutschen von 150 Litern im Jahr sind das alleine 84.000 Liter Wasser die für den Kaffeekonsum eines Menschen aufgewendet werden müssen. Die Industrie benötigt rund 4,4% und 3,6% Wasser werden in privaten Haushalten verbraucht.¹⁵⁷

Den Raubbau der letzten Jahrzehnte signalisiert die Erde nicht nur mit sinkendem Wasservorkommen. „Die Steinzeit ging nicht zu Ende, weil es an Steinen mangelte“, soll der einstige saudische Ölminister AHMED AL JAMANI kommentiert haben, als es um die prognostizierte Ölnapppheit ging.¹⁵⁸ Mit dem Erdölzeitalter sei es genauso: das Ölvorkommen auf der Erde sei zwar ausreichend, um noch viele Jahrzehnte weiterhin Erdöl zu fördern, der Preis wird aufgrund von höherem technologischen Aufwand deutlich steigen.¹⁵⁹ Sollte jedoch weiterhin so viel Co2 ausgestoßen werden wie bisher, hätte das fatale Folgen für das Weltklima.¹⁶⁰ An dieser Stelle müssen dringend regenerative Lösungen eingesetzt werden.

¹⁵⁵ Vgl. Spiegel online, spiegel.de, Zugriff vom 18.12.2014

¹⁵⁶ Vgl. Kürschner-Pelkmann, sueddeutsche.de, Zugriff vom 12.01.2015

¹⁵⁷ Vgl. Spiegel online, spiegel.de, Zugriff vom 18.12.2014

¹⁵⁸ Vgl. Kaiser, stern.de, Zugriff vom 19.12.2014

¹⁵⁹ Vgl. Preuß, bpb.de, Zugriff vom 19.12.2014

¹⁶⁰ Vgl. Kaiser, stern.de, Zugriff vom 19.12.2014

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz als „Trend“ ➔ Umweltbewusstsein steigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltkatastrophen, hohe Schadstoffbelastung für Boden, Wasser und Klima
<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Kompromissbereitschaft ➔ Höhere Nachfrage nach ökologischen Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zerstörung von natürlichen Lebensräumen ➔ Schwund der Biodiversität ➔ Direkte Auswirkungen auf die Wirtschaft
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen werden immer transparenter
	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Trinkwasserknappheit weltweit
	<ul style="list-style-type: none"> • Steigendes Müllaufkommen

Tabelle 4: Chancen- Risiken Auswertung (Ökologie)

5.1.5 Staat

Ein Staat ist in der Regel hauptsächlich dafür verantwortlich, geeignete Bedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen. Hierbei steht er in einer ordnungssetzenden Beziehung zur Wirtschaft und regelt dabei nicht nur die eigenen wirtschaftlichen Beziehungen, sondern auch die Beziehungen zwischen privaten Wirtschaftssubjekten.¹⁶¹ Dies kann durch die Festlegung der Wirtschaftsordnung, die Gestaltung der Infrastruktur oder durch Gesetze geschehen. Besitzt der Staat jedoch zudem die Macht, nicht nur Rahmenbedingungen zu setzen, sondern auch das Handeln der Unternehmen in Bezug auf Verantwortungsfragen zu beeinflussen? Nachfolgend wird die Veränderung der Beziehung zwischen Staat und Wirtschaft analysiert, dabei werden in diesem Zusammenhang auch die problematischen Folgen der Globalisierung betrachtet.

Funktionen des Staates sowie Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Staat und Wirtschaft

Durch den voranschreitenden Globalisierungsprozess verlieren die einzelnen Nationalstaaten stark an Handlungskompetenz. Die Welt verschmilzt immer mehr zu einem einzigen Wirtschaftskomplex.¹⁶² Die Machtverhältnisse zwischen Staat und Wirtschaft haben sich stark verändert. Unternehmen in der freien Wirtschaft erlangen immer grö-

¹⁶¹ Vgl. Ambrosius, 1990: 2

¹⁶² Vgl. Deutscher Bundestag, bundestag.de, Zugriff vom 22.12.2014

ßere Organisationsmacht und Wirtschaftstätigkeiten auf internationaler Ebene können kaum mehr mit nationalen Gesetzen geregelt werden.¹⁶³ Die mit der Globalisierung einhergehende Schnellebigkeit erschwert die Kontrolle durch nationale Gesetze zusätzlich. Häufig geht die Gesetzgebung bzw. Anpassung nur schleppend voran und kommt nicht hinterher. Auch die Überwachung der Einhaltung ist schwierig realisierbar. Lebensmittelskandale sind hier als ein Beispiel von vielen anzuführen.¹⁶⁴ Diese umverteilte Handlungskraft bietet Unternehmen völlig neue Chancen und vereinfacht den Zugang und das Agieren auf globalem Markt. Diese Vorteile werden jedoch oft nicht verantwortungsbewusst, sondern zum eigenen Profit vieler Unternehmen genutzt werden. Daraus entsteht die dringende Notwendigkeit einer stärkeren Bewusstseinsbildung. In welcher Form kann der Staat bei Verantwortungsfragen von Unternehmen, die zudem auf Freiwilligkeit basieren, eingreifen und welche Motivation steckt dahinter?

Ein Beweggrund des politischen Interesses für die Förderung von CSR ist deshalb das Erreichen von politischen Zielen im Bereich der Nachhaltigkeit durch freiwilliges Engagement der Unternehmen.¹⁶⁵ Wenn sich ein Unternehmen zum Ziel setzt, schadstoffreduziert zu produzieren, trägt dies auch gleichzeitig zum Realisieren politisch gesetzter Ziele, wie der nachhaltigen Entwicklung bei. Da CSR- Politik auf Freiwilligkeit basiert, ist sie zudem eine „weiche“ Form der staatlichen Regulierung und somit wesentlich attraktiver als „harte“ Regeln und Vorschriften.¹⁶⁶ Ein Staat kann von einer fördernden CSR- Politik profitieren. Um Anregungen für Unternehmen zu schaffen, CSR- Maßnahmen freiwillig in die Unternehmensstrategie einzubinden, gibt es verschiedene Instrumente, die dem Staat zur Verfügung stehen. HOWLETT und RAMESH (1993) unterteilen diese in informatorische („sermons“, zu dt.: Predigten), wirtschaftliche („carrots“, zu dt.: Karotten) und rechtliche Instrumente („sticks“, zu dt.: Stöcke).¹⁶⁷ Zur Informationsvermittlung dienen dem Staat hauptsächlich Internetpräsenzen sowie Kampagnen. Wirtschaftliche Anreize für Unternehmen werden vor allem durch Subventionen und Fördergelder geschaffen. Rechtliche Instrumente finden in der CSR- Politik aufgrund des freiwilligen Charakters eher weniger Anwendung.¹⁶⁸ Bei der CSR- Politik geht es also eher um eine „weiche“ Überzeugung, als um eine „harte“ Regulierung durch Gesetze.

¹⁶³ Vgl. Kummer, 2009: 55

¹⁶⁴ Vgl. ebd.

¹⁶⁵ Vgl. Steurer et al., 2008: 3

¹⁶⁶ Vgl. ebd.

¹⁶⁷ Vgl. Howlett et al., 1993: 4

¹⁶⁸ Vgl. Steurer et al., 2008: 3

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none">• Hohe Organisationsmacht der Unternehmen➔ Eigenständiges Handeln• Einfacher Zugang und „freies“ Agieren auf globalem Markt	<ul style="list-style-type: none">• Machtverlust des Staates• Kaum nationale Regelungen für internationale Geschäftstätigkeiten• Langsame, unvollständige Gesetzgebung• Mangelnde Kontrolle
<ul style="list-style-type: none">• Erreichen von politischen Zielen durch CSR- Politik	<ul style="list-style-type: none">• Aufgrund der Freiwilligkeit von CSR keine Gesetze möglich

Tabelle 5: Chancen- Risiken Auswertung (Staat)

5.1.6 Zusammenfassung STEEP-Analyse

Die vorangegangene Umweltanalyse hat verdeutlicht, dass sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen stark verändert haben und auch weiter verändern werden. Die Zukunft lässt auf diverse Chancen hoffen, die sich Unternehmen unter anderem durch den gezielten Einsatz von CSR-Strategien zu Nutze machen können. Gleichzeitig geht dies jedoch mit einigen hochbrisanten Risiken einher, die es zum Teil in dieser Form noch nicht gegeben hat. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die größten zu erwartenden Veränderungen des Zukunftsszenarios der Unternehmen.

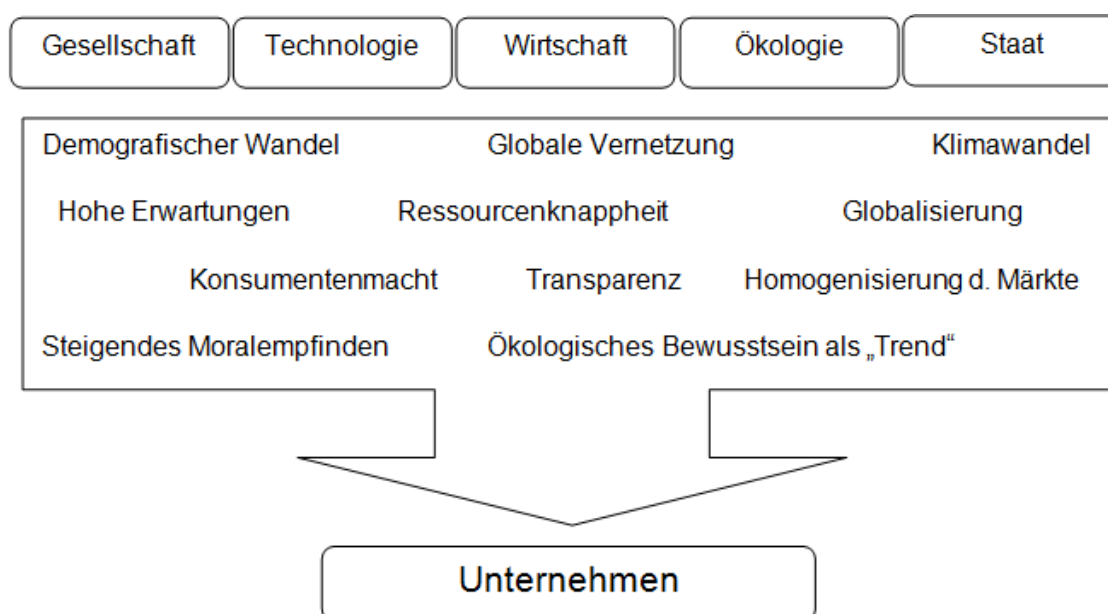


Abbildung 6: Zusammenfassung STEEP-Analyse (Chancen und Risiken)

Quelle: Eigene Darstellung

Die EU definiert CSR zwar als eine freiwillige Maßnahme, vor dem Hintergrund der vorangegangenen Betrachtung ist jedoch die Frage, ob Unternehmen Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen sollten, eher eine rhetorische. Unternehmerische Verantwortung und ökonomische Ziele sind mittlerweile durchaus vereinbar und stellen keinen Zielkonflikt mehr dar. Die Gesellschaft fordert verantwortungsvolle Arbeitgeber und es liegt auf der Hand, dass verantwortungsvolle Unternehmen, die sich den gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen stellen, die zukunftssträchtiger sein werden.

5.2 Interne Unternehmensanalyse am Beispiel von NESTLÉ

Nach Betrachtung der externen Umweltfaktoren, die Einfluss auf ein Unternehmen nehmen können, soll nun die Untersuchung der internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens am Beispiel des weltweit größten Lebensmittelkonzerns NESTLÉ angewandt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend in einer SWOT-Matrix zusammengeführt.

5.2.1 Stärken

„Good Food, Good Life“, so lautet die Mission von NESTLÉ. Und der Lebensmittelgigant erwirtschaftet damit vor allem eins: „Good Profit“. Allein NESTLÉ DEUTSCHLAND generierte im Jahr 2013 einen Umsatz von 3,5 Mrd. Euro, mit durchschnittlichen 12.700 Mitarbeitern. Weltweit sind es insg. rund 75,5 Mrd. Euro Umsatz und über 330.000 Mitarbeiter.¹⁶⁹ Im März 2014 befand sich NESTLÉ auf Platz 11 der größten Unternehmen der Welt gemessen am Marktwert mit rund 243 Mrd. US-Dollar, nur wenige Plätze hinter APPLE, MICROSOFT und GOOGLE.¹⁷⁰

Aus dieser Betrachtung geht hervor, dass eine klare Stärke von NESTLÉ im Unternehmensumfang und somit in einer enormen Finanzstärke liegt. Dies macht es kleineren, regionalen Wettbewerbern fast unmöglich, gegen NESTLÉ anzukämpfen. Die einzigen Konkurrenten auf Augenmaß des Giganten NESTLÉ sind UNILEVER (Zum Vergleich: Platz 51 der 100 weltgrößten Unternehmen gemessen am Marktwert)¹⁷¹ und DANONE (Nicht im Ranking).¹⁷² Der Konzern verschafft sich zusätzlich durch Dezentralisierung und Outsourcing eine enorme Präsenz in über 100 Ländern¹⁷³ und verfügt so über ein global aufgestelltes Netzwerk. Hinzu kommt, dass NESTLÉ aufgrund seiner Umsätze enorme Gelder in Forschung und Entwicklung investieren kann und somit stets führend in Innovationsfragen ist.¹⁷⁴ Dies garantiert NESTLÉ einen generellen Vorsprung und ermöglicht dem Konzern die kontinuierliche Einführung von neuen Produkten, speziell angepasst auf die unterschiedlichsten Märkte. Die Leitidee besteht darin, global zu

¹⁶⁹ Vgl. Nestlé Deutschland, nestle.de, Zugriff vom 14.01.2015

¹⁷⁰ Vgl. Statista: Größte Unternehmen der Welt nach ihrem Marktwert, statista.de, Zugriff vom 15.01.2015

¹⁷¹ Vgl. ebd.

¹⁷² Vgl. Gnirke, welt.de, Zugriff vom 14.01.2015

¹⁷³ Vgl. ebd.

¹⁷⁴ Vgl. Makos, pestleanalysis.com, Zugriff vom 14.01.2015

denken und regional zu handeln. NESTLÉ setzt hierbei vor allem auf das Erkennen lokaler Bedürfnisse und bietet ein breit differenziertes Produktsortiment an. Darunter fallen globale Marken wie z.B. MAGGI oder NESTEA, die international erhältlich und standardisiert sind, als auch regionale Marken wie z.B. die im europäischen Raum verbreitete Wassermarke SAN PELLEGRINO (Die speziell für Schwellenländer entwickelte Wassermarke ist beispielsweise PURE LIFE). Landestypische „local brands“ wie z.B. CARO Kaffee sind nur in einigen Ländern bzw. Regionen erhältlich und speziell auf Geschmackspräferenzen oder Essgewohnheiten der dort lebenden Bevölkerung abgestimmt.¹⁷⁵ Die Strategie ist simpel: Kostengünstig vor Ort produzieren um somit die Nähe zum Konsumenten herzustellen.¹⁷⁶ Um die Produkte auch auf ungewöhnlichen Distributionskanälen zu vermarkten, entwickelte NESTLÉ beispielsweise den „Floating Supermarket“ in Brasilien. Ein Schiff voll mit NESTLÉ-Produkten, das entlang des Amazonas fährt und seine Ware an die Dörfer verkauft, die aufgrund der Infrastruktur keinen Zugang zu Supermärkten haben.¹⁷⁷



Abbildung 7: NESTLÉ's "Floating Supermarket"

Quelle: nestle.com, Zugriff vom 14.01.2014

Zu den NESTLÉ-Produkten gehören weltweit über 6.000 verschiedene Marken,¹⁷⁸ die sich in fast allen Lebensmittelsparten (Getränke, Babynahrung, Schokolade, Milch- und Diätprodukte usw.), wiederfinden. Dies verschafft der Dachmarke NESTLÉ eine enorme Markenpräsenz und somit eine internationale und außerordentliche Bekanntheit. Darüber hinaus differenziert NESTLÉ sein Angebot stark und deckt sowohl mit Premium-

¹⁷⁵ Vgl. Haas et al., 2005: 487f.

¹⁷⁶ Vgl. Hassmann, focus.de, Zugriff vom 14.01.2015

¹⁷⁷ Vgl. Nestlé, nestle.com, Zugriff vom 14.01.2015

¹⁷⁸ Vgl. ebd.

produkten (z.B. Nespresso), als auch Niedrigpreisprodukten (z.B. Fertiggerichte div. Marken), alle Zielgruppen ab. Die Zusammenarbeit mit „Testimonials“¹⁷⁹ wie GEORGE CLOONEY, einem der bekanntesten US-Schauspieler, steigert die Markenreputation, wie in diesem Fall von NESPRESSO, außerdem deutlich.

Zusammengefasst liegen die Stärken des Lebensmittelherstellers NESTLÉ in den folgenden Punkten:



Abbildung 8: Stärken NESTLÉ

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Schwächen

Aufgrund seiner enormen Größe steckte der Konzern bisher Krisenzeiten locker weg, da die breite Aufstellung des Produktsortiments Rückschläge in einzelnen Sparten gut kompensieren konnte. Doch aus Expertenmeinungen geht hervor, dass der Konzern mittlerweile zu einem solchen Koloss heranwächst, der immer schwerer auf Tempo zu halten ist und somit leicht angreifbar ist.¹⁸⁰ NESTLÉ ist mittlerweile doppelt so groß wie COCA COLA und eben diese Größe macht es dem Unternehmen immer schwerer, noch weiter zu wachsen.¹⁸¹

¹⁷⁹ Anmerkung des Verfassers: zu dt.: Referenz, Zeugnis. Begriff aus der Werbung, der die Fürsprache einer bekannten Person für ein Produkt/ Dienstleistung bezeichnet, um Glaubwürdigkeit und Bekanntheit zu erhöhen

¹⁸⁰ Vgl. Gnirke, welt.de, Zugriff vom 15.01.2014

¹⁸¹ Vgl. ebd.

Doch das größte Problem des Konzerns liegt in den immer wieder auftretenden Lebensmittelskandalen, die in direktem Zusammenhang mit NESTLÉ-Produkten stehen. NESTLÉ schafft es trotz zahlreichen Vorfällen in der Vergangenheit nicht, eine konstante nachhaltige und faire Herstellung der Produkte zu halten und somit deren positive Präsentation nach außen zu schaffen. Doch nicht nur die Skandale selbst, sondern die Reaktionen und der Umgang des Lebensmittelriesen mit denselben, stoßen immer wieder auf deutliche Unzufriedenheit und Missmut auf Seiten der Verbraucher.

So steht NESTLÉ auch heute noch in Zusammenhang mit Babynahrung in einem eher schlechten Licht. In den 1970er und 1980er Jahren stellte man fest, dass NESTLÉ mit aggressiver Vermarktung von Babynahrung in der dritten Welt den geringen Bildungsstand der dort lebenden Mütter ausnutzte und deren Säuglinge durch gezielte Marketingaktionen von NESTLÉ-Babynahrung abhängig machte. NESTLÉ-Mitarbeiterinnen kleideten sich wie Krankenschwestern und vertrieben die Babynahrung kostenlos bzw. zu sehr geringen Preisen in der Bevölkerung. Die Mütter waren somit abhängig von den für sie zum Normalpreis unerschwinglichen Produkten, da das Einstellen des Stillens zum Versiegen der Muttermilch führte. Zusätzlich wurden die Gratisproben mit verunreinigtem Wasser angerührt, sodass dies zu gesundheitlichen Schäden und sogar zum Tod von Säuglingen führte.¹⁸² Nach Veröffentlichung einer Broschüre der Berner „Arbeitsgruppe Dritte Welt“ unter dem Titel „Nestlé tötet Babys“, reagierte NESTLÉ mit einer Anzeige wegen Ehrverletzung; Der Konzern verlor den Rechtsstreit. Erst 1984 erklärte sich das Unternehmen bereit, den „Internationalen Kodex für die Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten“ einzuhalten.¹⁸³

Und zahlreiche weitere Skandale reihen sich in die Unternehmensgeschichte von NESTLÉ ein. Neben gentechnisch veränderten Zutaten, Kinderarbeit, unfairem Handel, sowie Tierversuchen, löste vor allem der Skandal um das für das Produkt KitKat verwendete Palmöl, den jeher größten Umweltprotest in sozialen Netzwerken aus. Auffällig ist bei allen auftretenden Komplikationen vor allem eins: NESTLÉ reagiert, wenn überhaupt, äußerst unüberlegt und schadet seinem eigenen Image so noch viel mehr, bzw. wartet mit dem Beheben von Problemen bis sie in der Öffentlichkeit laut werden und reagiert erst, wenn der Schaden längst angerichtet ist. Anhand des KitKat-Beispiels soll nachfolgend aufgezeigt werden, inwiefern die Reaktion eines Unternehmens auf angeprangerte Zustände zu einem immensen Imageschaden führen kann.

¹⁸² Vgl. Der Spiegel, spiegel.de, Zugriff vom 15.01.2015

¹⁸³ Vgl. ebd.

Im Jahr 2010 veröffentlichte NESTLÉ, einen Teil des verwendeten Palmöls von der SINAR MAS GROUP zu beziehen, die entgegen gesetzlichen Vorschriften große Flächen des indonesischen Regenwaldes (natürlicher Lebensraum der Orang-Utans) für den Anbau von Ölpalmen roden. GREENPEACE nutzte daraufhin sofort die Macht der sozialen Netzwerke und postete ein Video, indem ein Mann zu sehen ist der anstelle eines KitKats einen Finger eines Orang- Utans aus der Verpackung wickelt.¹⁸⁴ Die medialen Auswirkungen für das Unternehmen nahmen verheerende Ausmaße an und schädigten das Image des Weltkonzerns erheblich. Innerhalb kürzester Zeit wurde das Video von GREENPEACE über die Auswirkungen der Regenwaldrodung von Millionen Menschen angesehen, geteilt und NESTLÉ verurteilt. Doch das nicht der Protest allein zum Imageschaden beiträgt, sondern vor allem die Reaktion des Unternehmens entscheidend ist, kann an diesem Beispiel aufgezeigt werden. NESTLÉ beging einen Fehler nach dem nächsten und veranlasste die sofortige Sperrung der Videos wegen einer Verletzung der Urheberrechte. GREENPEACE nutzte diesen ungeschickten Zug sofort, bewarb das Video auf eigenen Seiten mit dem Hinweis „Nestlé doesn’t want you to see this video“ und bat um Verbreitung sowie Protestmails an die Unternehmensführung.¹⁸⁵ User attackieren die NESTLÉ Fanpages auf sozialen Netzwerken, verbreiten selbstkreatierte Logos und Werbebilder und gaben mit einem erneuten „Shitstorm“ die Antwort.¹⁸⁶



Abbildung 9: Kritik an NESTLÉ: Orang-Utan Finger im KitKat

Quelle: absatzwirtschaft.de, Zugriff vom 12.01.2015

¹⁸⁴ Vgl. Hermes, absatzwirtschaft.de, Zugriff vom 12.01.2015

¹⁸⁵ Vgl. ebd.

¹⁸⁶ Vgl. Beutelsbacher, welt.de, Zugriff vom 16.12.2014

NESTLÉ reagierte indem anfeindende Kommentare gelöscht wurden und mobilisierte so, völlig unwissend, eine noch viel größere Masse an Social-Media Nutzern. Als wäre das nicht genug, löschte der Konzern letztendlich die größte KitKat-Fanpage auf Facebook. Anstatt aufzuklären und mit den verärgerten Konsumenten den Dialog zu suchen, zog sich NESTLÉ zurück und verzichtete auf die Werbeplattform mit derzeit über 750.000 „Likes“. ¹⁸⁷ Dies alles geschah innerhalb einer einzigen Woche und hinterließ für NESTLÉ einen immensen Imageschaden.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass eine eindeutige Schwäche des NESTLÉ Konzerns in der nachhaltigen Herstellung und somit in der inkonstanten Außendarstellung liegt. Zudem fällt häufiger ein destruktives Krisenmanagement auf. Die Implementierung von CSR-Maßnahmen, die der Konzern sehr deutlich auf seiner Homepage bewirbt, wirkt zudem nicht sehr glaubwürdig. Es hat den Anschein, als wäre man sich im NESTLÉ-Management durchaus über Missstände in der Produktion bewusst, warte aber mit Gegenmaßnahmen so lange, bis sie an die Öffentlichkeit geraten und gehandelt werden muss. Aufgrund dieser vergangenen Skandale fällt es zunehmend schwer, diesen CSR-Maßnahmen zu vertrauen.

Zusammenfassend betrachtet liegen die hauptsächlichen Schwächen des Unternehmens NESTLÉ in den folgenden Punkten:

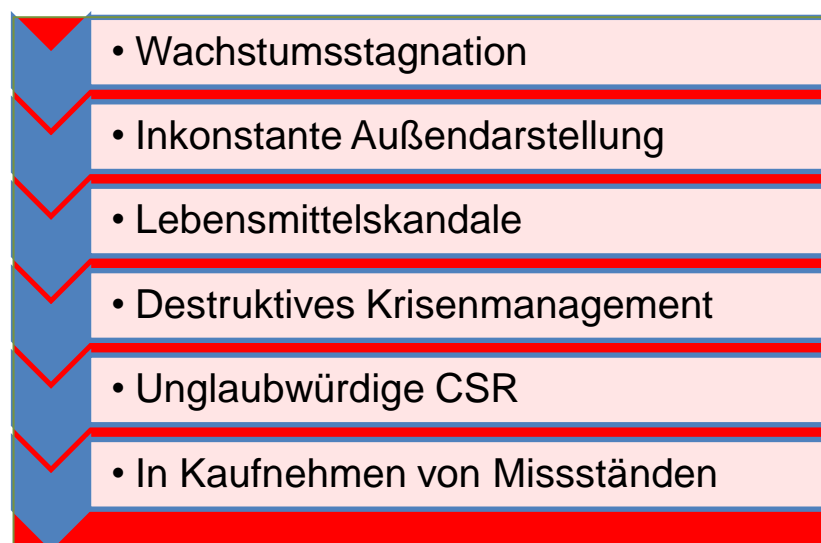


Abbildung 10: Schwächen NESTLÉ

Quelle: Eigene Darstellung

¹⁸⁷ Vgl. Hermes, absatzwirtschaft.de, Zugriff vom 12.01.2015

5.3 Ergebniszusammenführung in der SWOT-Matrix

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden für die Ergebniszusammenführung nur die externen Chancen und Risiken ausgewählt, die für die vorangegangene Betrachtung des Konzerns NESTLÉ von größter Relevanz sind.

	POSITIVE EFFEKTE	NEGATIVE EFFEKTE
INTERN	<u>Strengths (Stärken)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzstärke • Internationalität • Weltweite Marktpräsenz • Innovationen • Markenvielfalt 	<u>Weaknesses (Schwächen)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstagnation • Inkonstante Außendarstellung • Destruktives Krisenmanagement • Unglaubliche CSR • In Kaufnehmen von Missständen
EXTERN	<u>Opportunities (Chancen)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Geschäftszweige durch demografischen Wandel • Höhere Nachfrage nach ökologischen Produkten • Globale Vernetzung • Standortunabhängigkeit durch moderne Technologie 	<u>Threads (Gefahren)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Erwartungshaltung der Konsumenten • Sinkende Verbrauchertoleranz • Konsumentenmacht durch NGOs • Autoritäts- & Kontrollverlust durch soz. Medien („Shitstorms“) • Verkürzte Produktlebenszyklen • Soziale Spannungen & Umweltschäden durch Wirtschaftswachstum

Abbildung 11: SWOT-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Zusammenführung in der Vier-Felder-SWOT-Matrix lassen sich nun positive sowie negative Effekte für das zu untersuchende Unternehmen (in diesem Fall NESTLÉ) herauslesen. Aus dieser kompakten Zusammenführung können dann Entscheidungen und Maßnahmen abgeleitet werden, die bei der strategischen Planung und Implementierung von CSR von Nutzen sein könnten.

Die eindeutige und größte Stärke des Unternehmens liegt in seiner Finanzstärke. Zusammen mit der fortschrittlichen Innovationsforschung von NESTLÉ lassen sich Chancen, die der demografische Wandel und die damit einhergehende Veränderung der Gesellschaftsstruktur mit sich bringen, optimal zugunsten des Unternehmens nutzen. Anfang des Jahres gab der Lebensmittelriese dies auch bekannt: Es sollen medizinische Nahrungsmittel auf den Markt kommen, die zur Linderung von Volkskrankheiten wie Alzheimer, Depressionen oder Diabetes beitragen sollen. Die Tochterfirma NESTLÉ HEALTH SCIENCE generiert bereits 2 Mrd. von 10 Mrd. CHF Umsatz des Gesundheitsmarktes, dem Experten Wachstumspotenzial bis zu 150 Mrd. CHF zurechnen.¹⁸⁸

Die zu erwartende höhere Nachfrage nach nachhaltig und ökologisch hergestellten Produkten kann der Konzern zudem leicht durch seine große Markenvielfalt bedienen. Dass NESTLÉ diesen Trend bereits (teilweise) umgesetzt hat, beweist das Unternehmen z.B. durch ein Recyclingprogramm der Nespresso-Kapseln. Der Gebrauch und vor allem das Entsorgen von NESPRESSO Kaffee-Kapseln, die zu fast 100% aus Aluminium bestehen, stehen in der Kritik, verschwenderisch im Umgang mit wertvollen Ressourcen zu sein. Deshalb wurde ein Rückgabesystem entwickelt, um gebrauchte Kapseln zu sammeln und wiederzuverwerten.¹⁸⁹ Ein Ansatz zum Schutz der Umwelt, der jedoch eher für den Verbraucher einen deutlichen Aufwand darstellt, als für das Unternehmen. Ein möglicher Ansatz wäre zum Beispiel, eine Kaffee-Kapsel zu entwickeln, die unbesorgt im Bio-Müll entsorgt werden kann oder durch einen finanziellen Anreiz (Belohnungssystem) zum Recyceln der Kapseln anzuregen.

Aus der Zusammenführung lassen sich neben den positiven ebenso die negativen Effekte, die sich für das Unternehmen NESTLÉ ergeben, ablesen. Die von Experten eingeschätzte „Trägheit“ des Unternehmens könnte mit dem Risiko der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen kollidieren. Da es immer schwieriger wird, Marken als „Dauerbrenner“ auf dem Markt zu platzieren, müssen sich Unternehmen der Schnelligkeit und vor allem der hohen Markenwechselbereitschaft der Konsumenten stellen.

¹⁸⁸ Vgl. Gnirke, welt.de, Zugriff vom 15.01.2015

¹⁸⁹ Vgl. Nespresso, nespresso.com, Zugriff vom 14.01.2015

Doch für NESTLÉ könnte die gestiegene Erwartungshaltung der Konsumenten sowie deren sinkende Toleranz bei unternehmerischen Fehlritten zum viel größeren Problem werden. Aufgrund der teilweise inkonstanten Außendarstellung, die immer wieder von Skandalen beeinträchtigt wird, muss NESTLÉ verstärkt darauf achten, solche Fehlritte absolut zu vermeiden. Wie sich die Verbrauchermacht auf ein Unternehmen auswirken kann, musste der Konzern bereits erfahren. Vor allem die Macht der sozialen Netzwerke darf nicht unterschätzt werden, gerade in Zeiten der globalen Vernetzung sind rasante technische Fortschritte zu erwarten. Dadurch wird auch der Autoritäts- und Kontrollverlust für Unternehmen zunehmend größer.

Wie bereits erwähnt, beginnt sich das Berufsbild des CSR-Managers zu etablieren. Solche CSR-Manager werden voraussichtlich in naher Zukunft in jedem international tätigen Unternehmen zu finden sein, da Fehlritte und damit entstehende Imageschäden kaum wieder rückgängig gemacht werden können. Es wird von immer größerer Bedeutung sein, ein funktionierendes Krisenmanagement zu betreiben, sollte es zu Unmut in der Gesellschaft kommen. Tritt eine Krise auf, darf sie nicht ignoriert werden. Ebenso wenig sollte ein Unternehmen wie im Fall NESTLÉ versuchen, aufgedeckte Missstände zu rechtfertigen oder das Problem durch Eliminieren der Kundenmeinungen aus der Welt zu schaffen. Ein angewandtes CSR-Management muss ganzheitlich und glaubhaft aufgebaut sein und vom Unternehmen gelebt werden. Es soll Krisen verhindern und ihnen vorbeugen und darf nicht erst eingesetzt werden, wenn dieselben bereits eingetreten sind. Denn dann verliert ein Unternehmen das Wichtigste: seine Authentizität, Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Kunden.

6 Betriebliche Implementierung des CSR-Konzepts

Die gewonnenen Erkenntnisse können nun auf die betriebliche Umsetzung von CSR in der Praxis angewandt werden. Hierfür werden zunächst die relevanten Kernerfolgskriterien der CSR untersucht, um nachfolgend ideale Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines CSR-Konzeptes zu erläutern. Der CSR-Mix zur betrieblichen Anwendung zeigt dann mögliche Instrumente zur Umsetzung auf. Die Betrachtung der betrieblichen Implementierung soll final auf die zentrale Frage dieser Arbeit, der Relevanz von CSR für den Unternehmenserfolg, hinführen.

6.1 Kernerfolgskriterien der CSR



Abbildung 12: Kernerfolgskriterien der CSR

Quelle: Eigene Darstellung

Um die betriebliche Umsetzung eines CSR-Konzeptes erfolgreich anzuwenden, bedarf es der Beachtung einiger Kernerfolgskriterien, die den Erfolg der Umsetzung maßgeblich beeinflussen. Um einen Gesamterfolg erzielen zu können, konnten aufgrund der vorangegangenen Betrachtungen sechs zentrale Erfolgsfaktoren definiert werden.

Um keine Skepsis auf Konsumentenseite zu wecken, ist es essentiell, stets glaubwürdig zu bleiben. Vor allem in Zeiten, in denen jedes Unternehmen versucht sich mit CSR zu „schmücken“, müssen Unternehmen verstärkt darauf achten, ihre Authentizität zu wahren. CSR-„Eintagsfliegen“ mögen eine rasche Wirkung versprechen, hinterlassen jedoch schnell einen Beigeschmack der Vortäuschung. Vereinzelte Aktionen verursachen häufig zum Ergebnis unverhältnismäßige Kosten und werden als reine PR- Maßnahmen wahrgenommen.

Das Generieren eines CSR- Images braucht Zeit und erfordert zudem die langfristige Auslegung der Umsetzung. Zusätzlich muss das nach Außen gelebte Bild eines Unternehmens auch mit der internen Situation übereinstimmen. So verliert ein Unternehmen, das sich für notleidende Menschen sozial engagiert, die eigenen Mitarbeiter jedoch unberücksichtigt lässt, jegliche Authentizität und Glaubwürdigkeit. Auch der Zusammenhang des CSR- Konzeptes zum Kerngeschäft des Unternehmens ist von Bedeutung, wie es z.B. das Logistikunternehmen DEUTSCHE POST DHL umsetzt. Das Konzept „GoGreen“ wurde entwickelt, um die Auswirkungen der Hauptgeschäftstätigkeit von DHL, der Güterbewegung weltweit, durch geringen CO₂- Ausstoß zu begrenzen.¹⁹⁰ Dieser Ansatz setzt am täglichen Geschäft des Unternehmens an und ist schlüssig in der Umsetzung.

Ob es Unternehmen wirklich ernst meinen, zeigt sich auch durch transparente Kommunikation. Wahrheitsgetreue Informationen und auch das Offenlegen der eigenen „Benefits“ durch das CSR- Konzept schaffen Vertrauen und beweisen die komplementäre Zielbeziehung von gesellschaftlicher Verantwortung und Unternehmenserfolg. Die DEUTSCHE POST DHL schafft so zusätzlich zur CO₂- Reduzierung eine Effizienzsteigerung, die sich im reduzierten Kraftstoffverbrauch für das Unternehmen positiv bemerkbar macht.¹⁹¹ Eine ganzheitliche Umsetzung bedeutet, ein stimmiges Gesamtkonzept zu schaffen und zudem eine kontinuierliche und aufrichtige Motivation zu beweisen. Ziel der Umsetzung sollte es stets sein, einen Mehrwert sowohl für Gesellschaft als auch für das Unternehmen selbst zu schaffen. Ein systematisches Vorgehen beweist zusätzlich die fachliche Kompetenz des Unternehmens.

¹⁹⁰ Vgl. Deutsche Post AG, dpdhl.de, Zugriff vom 02.01.2015

¹⁹¹ Vgl. ebd.

6.2 Rahmenbedingungen für die Einführung eines CSR-Konzepts

Zu Beginn jedes Strategieentwicklungsprozesses, steht eine Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung. Eine Einführung eines neuen Konzepts bedeutet eine strategische Entscheidung, die das gesamte Unternehmen langfristig beeinflussen und neu ausrichten wird.¹⁹² MICHAEL PORTER (1983) unterscheidet nach drei Wettbewerbsstrategien: die Kostenführerschaft (kostengünstigster Anbieter unter allen Wettbewerbern und die am einfachsten wahrzunehmende Strategie), die Schwerpunktkonzentration (Konzentration auf ein bestimmtes Produkt oder einer bestimmten Branche z.B. durch Angebotsvielfalt oder „Know-How“) und der Differenzierungsstrategie, unter die auch das CSR-Konzept einzuordnen ist. Bei der Differenzierungsstrategie soll eine Sonderstellung der Produkte oder Dienstleistungen durch Zusatzleistungen geschaffen werden, z.B. durch besondere Serviceleistungen, verlängerte Garantieansprüche oder wie bei CSR-Maßnahmen, durch einen moralischen Mehrwert.¹⁹³

Ist diese Entscheidung getroffen, kann ein verantwortliches Team gebildet werden, das für die Konzipierung und Umsetzung verantwortlich ist. Dafür ist eine Mischung aus Experten, aber auch erfahrenen Mitarbeitern aus den strategischen Geschäftseinheiten (SGE) sinnvoll, um sowohl Fachkompetenz als auch die Nähe zum Unternehmen zu kombinieren. Sollte das Unternehmen keinen CSR- Experten stellen können, ist es durchaus sinnvoll, vorerst in einen externen Berater zu investieren.¹⁹⁴

Vor jeder Veränderung ist es wichtig, den aktuellen „Status quo“ zu definieren und sich der Ausgangslage bewusst zu werden. Die Strategieentwicklung befasst sich vorrangig damit, was den Stakeholdern des Unternehmens angeboten werden muss, um deren Bedürfnisse abdecken zu können.¹⁹⁵ Dafür müssen alle relevanten Stakeholder bekannt und definiert sein, sowie eine Interessensabfrage durch einen engen Dialog mit diesen stattgefunden haben. Sind dann Ausgangslage und die Bedürfnisse der relevanten Stakeholder bekannt, muss eine Zielsetzung stattfinden. Der antike Philosoph EPITKET stellte fest: „Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“ und trifft damit im Zusammenhang der strategischen Unternehmensführung auch heute noch ins Schwarze. Auch für die erfolgreiche Umsetzung eines CSR-Konzepts ist es wichtig, klare und

¹⁹² Vgl. Kummer, 2009: 94

¹⁹³ Vgl. ebd.

¹⁹⁴ Vgl. ebd.

¹⁹⁵ Vgl. Jonker et al., 2011: 38ff.

messbare Ziele zu formulieren, um Klarheit darüber zu erhalten, was erreicht werden soll. Diese sollten schriftlich dokumentiert und in- als auch extern kommuniziert werden, um eine verbindliche Einhaltung zu verstärken.¹⁹⁶ Zugleich bildet das Formulieren von Zielen Maßstäbe, an denen Unternehmen ihre Leistungen abrufen und messen können. Um erfolgreiche „Win-Win“- Situationen für Gesellschaft und Unternehmen zu schaffen, muss ein individuelles Gesamtkonzept, abgestimmt auf die formulierten Ziele zur Erreichung dergleichen, erstellt werden.

Die Ökonomen KRAMER und PORTER (2006) empfehlen dazu eine Betrachtung der bestehenden Wertschöpfungskette („value-added chain“) eines jeden Unternehmens, um darin mögliche Ansatzpunkte zu identifizieren, die einen ökonomischen, ökologischen und/ oder gesellschaftlichen Mehrwert schaffen können.¹⁹⁷ Abgeglichen mit den formulierten Zielen können dann die geeigneten Ansatzpunkte ausgewählt werden. Um die Strategie in die Praxis umsetzen können, bedarf es ausgewählter Instrumente zur Umsetzung. Im nächsten Kapitel soll ein Beispielportfolio an Instrumenten eines möglichen CSR-Mix, sowie deren Nutzen für Gesellschaft als auch Unternehmen, vorgestellt werden.

¹⁹⁶ Vgl. Curbach, 2009: 121

¹⁹⁷ Vgl. Kramer et al., 2006: 78f.

6.3 CSR- Mix zur betrieblichen Anwendung

Der CSR- Mix ist ein individuell auf jedes Unternehmen zugeschnittener Maßnahmenkatalog, der Instrumente zur Umsetzung der festgelegten CSR-Ziele beinhaltet. Da der Bezug zum Kerngeschäft ein zentraler Bestandteil des CSR- Konzeptes ist, fällt der CSR- Mix für jedes Unternehmen individuell aus.¹⁹⁸ Eine pauschale Anleitung zum CSR- Erfolg gibt es nicht. Kreative Einfälle, die passgenau auf das Unternehmen abgestimmt werden, sind meist wirksamer als kopierte Konzepte.

Die folgende Tabelle soll anhand von jeweils einem Beispiel für die Handlungsbereiche Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft und Arbeitsplatz eine Vorstellung geben, wie CSR-Instrumente in der Praxis umgesetzt werden können.

	Maßnahme	Nutzen Gesellschaft	Nutzen Unternehmen
Wirtschaft	Cause Related Marketing ¹⁹⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt + „Gutes Gefühl“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnmaximierung
Umwelt	Gründung einer Umwelt-Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhtes Umweltbewusstsein • Ausbau von Umweltschutzmaßnahmen • Erhalt der Umwelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Wahrnehmung der Öffentlichkeit • Präsenz in den Medien • Vernetzung mit anderen regionalen Unternehmen
Gesellschaft	Info-Veranstaltungen wie z.B. „Girl's Day“	<ul style="list-style-type: none"> • Einblick in diverse Berufsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitiges Werben um Nachwuchskräfte • Präsenz in den Medien
Arbeitsplatz	Einrichtung eines Kinderhorts	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Familie und Beruf 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedene Mitarbeiter • Identifikation mit dem Unternehmen • Bindung an das Unternehmen

Tabelle 6: Instrumente des CSR-Mix

¹⁹⁸ Vgl. Kummer, 2009: 100f

¹⁹⁹ Anmerkung des Verfassers: Kooperation zw. einem Unternehmen und einer NGO, bei der ein Teil des Erlöses eines bestimmten Produktes an die NGO gespendet wird und zur Bewerbung des Produktes dient

7 Die Relevanz von CSR für den Unternehmenserfolg

Der Grundgedanke jeder unternehmerischen Strategie ist es, durch deren Anwendung einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.²⁰⁰ Ein solcher USP ergibt sich natürlich nur dann, wenn er einem Unternehmen einen klaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschafft und für diese wenig nachahmbar ist. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet, muss die Generierung eines solchen USPs natürlich in erster Linie für das Unternehmen umsetzbar und erfolgsversprechend sein.

Der klare Wettbewerbsvorteil der Implementierung von CSR liegt in der veränderten Wahrnehmung des Unternehmens und der Einflussnahme auf das Unternehmensimage.²⁰¹ Als die zentrale Zielgröße der CSR kann, wie aus den vorangegangenen Betrachtungen hervorging, die Imagebildung angesehen werden. Nachfolgend wird erläutert, welche Rolle das Image eines Unternehmens bei der Kaufentscheidung spielt, inwiefern eine Imageprofilierung durch CSR stattfinden kann und welche Vorteile sich daraus für den Unternehmenserfolg ergeben.

7.1 Die Rolle des Unternehmensimages bei der Kaufentscheidung

Das Image eines jeden Unternehmens zählt zu den immateriellen Vermögenswerten und erfordert daher eine aktive und strategische Führung.²⁰² Ein Image muss gepflegt werden, da es durchaus bei Kaufentscheidungen von Konsumenten eine Rolle spielen kann.²⁰³ Echter Qualitätswettbewerb oder die Unterscheidung durch das Preis-/Leistungsverhältnis wird aufgrund von identischen oder austauschbaren Produkten immer schwieriger.²⁰⁴ Oftmals wird dann auf das Image eines Unternehmens oder einer Marke zurückgegriffen.

Aufgrund der allgegenwärtigen Medien nehmen Konsumenten schnell Informationen auf und bilden sich ein persönliches Urteil. Wie festgestellt wurde, werden Konsumenten-

²⁰⁰ Vgl. Universität Erlangen, uni-erlangen.de, Zugriff vom 02.01.2014

²⁰¹ Vgl. Dinh, 2010: 59f.

²⁰² Vgl. ebd.: 44

²⁰³ Vgl. ebd.: 42

²⁰⁴ Vgl. Eigenseer, 2012: 9

ten zunehmend kritischer und sind dadurch auch eher bereit, Marken aus moralischen Gründen zu wählen und zu wechseln.²⁰⁵ Dies hat zur Folge, dass Unternehmen und deren Image sehr schnell negativ belastet werden können.²⁰⁶ Gleichzeitig werden Produkte einer starken Marke von Konsumenten als sympathischer und vertrauenswürdiger als die der Konkurrenz wahrgenommen. Dieses Verhalten „strahlt“ oftmals auf das komplette Produktsortiment einer Marke ab, auch wenn es sich um völlig unterschiedliche Produktparten handelt. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist TCHIBO. Die Haupttätigkeit des deutschen Unternehmens ist das Kaffeegeschäft, zusätzlich werden auch Textilien, Haushaltswaren und Elektronikartikel angeboten.

Selbst von Einkäufern im B2B- Geschäft werden laut einer Studie der Consulting-Gruppe MCKINSEY&COMPANY Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen mit einem starken Markenimage nachweislich als weniger riskant und einfacher verständlich wahrgenommen.²⁰⁷ Starke Marken kennzeichnen sich durch eine prägnante und leicht verständliche Identität, die von Konsumenten positiv auf das Unternehmen und so ggfs. auch auf weitere Produkte der gleichen Marke reflektiert wird.²⁰⁸ Generell kann ein positiver Zusammenhang zwischen CSR und der Wahrnehmung eines Unternehmens auf Konsumentenseite festgestellt werden.²⁰⁹ Folglich kann also festgehalten werden, dass das Image sowie die Marke eines Unternehmens in direkter Verbindung mit dem Unternehmenserfolg steht.

7.2 Imageprofilierung durch CSR

Um ein für das Unternehmen überlebenswichtiges positives Image aufzubauen, bieten sich CSR-Maßnahmen zur Imageprofilierung an.²¹⁰ Daraus resultiert ein unternehmenseigenes CSR- Image, das die von außen wahrgenommene soziale Verantwortung eines Unternehmens reflektiert.²¹¹ Der allgemein ansteigende Konsumentenwunsch, Unternehmen als verantwortungsvolle „Bürger“ zu sehen, kann von den Unternehmen genutzt werden und bei Einsatz von CSR- Maßnahmen zum Aufbau und zur Pflege von Kundenloyalität sowie zur Umsatzsteigerung dienen.

²⁰⁵ Vgl. Rehberg, 2007:1

²⁰⁶ Vgl. Schüür-Langkau, springerprofessional.de, Zugriff vom 30.12.2014

²⁰⁷ Vgl. McKinsey&Company, Inc., mckinsey.de, Zugriff vom 30.12.2014

²⁰⁸ Vgl. Kilian et al., markenlexikon.com, Zugriff vom 30.12.2014

²⁰⁹ Vgl. Dinh, 2010: 60

²¹⁰ Vgl. Burmann et al., 2006 :250

²¹¹ Vgl. Ellen et al., 2006: 147f.

LEWIS (2001) stellt dazu fest:

*„The public increasingly wants to know about the companies that stand behind brands and products presented to them. And to use their consumer power to reward “good” companies and punish “bad” ones.“*²¹²

Dabei ist zu beachten, dass der Einsatz von CSR- Maßnahmen nicht automatisch die Bildung eines positiven CSR- Images bedeutet. Generell ist festzustellen, dass ein Großteil der Bevölkerung sozialem Engagement von Unternehmen vorerst skeptisch gegenüber steht.²¹³ Ein Grund dafür könnte das allzu lang praktizierte einzige Streben nach Profit sein, dass sich mit einem plötzlichen Umschwung der Unternehmenshaltung nicht konkludent verhält.

Konsumenten werden sich in ihrer Macht, ausgeübt durch Kaufentscheidungen, zunehmend bewusster. Sie erwarten verantwortungsvolles Handeln und sind bereit, in ihrem persönlichen Ermessen für „gut“ befundene Unternehmen, mit ihrer Loyalität zu belohnen. Das CSR-Image nimmt somit eine Stellung ein, das vor dem Hintergrund einer sich immer stärker veränderten Erwartungshaltung der Konsumenten und bei gezielter Profilierung, maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen kann.²¹⁴

²¹² Lewis, 2001: S. 31

²¹³ Vgl. Dinh, 2010: 44

²¹⁴ Vgl. ebd.: 60

8 Resümee

Die positiven Auswirkungen von CSR lassen sich zwar nicht zahlenmäßig in einem „Return on Investment“²¹⁵ belegen, trotzdem können sie, wie in den vorigen Betrachtungen aufgezeigt, in Form der positiven Imagebildung enorm zum Unternehmenserfolg beitragen. Es konnte festgestellt werden, dass CSR grundsätzlich positiv von den Konsumenten aufgenommen wird, eine Vielzahl an Einflussfaktoren jedoch richtungsweisend für den Erfolg oder Misserfolg von CSR sind. Der gesamte Unternehmenserfolg steht höchstwahrscheinlich (noch) nicht in direkter Abhängigkeit zu CSR, wohl aber zum Unternehmensimage, das durch CSR beeinflussbar ist. Angesichts des erodierenden Kundenvertrauens in die Wirtschaft und dem Verlangen der Konsumenten nach verantwortungsvollen Unternehmen, kann vermutet werden, dass sich CSR in Zukunft stark etablieren wird und durchaus ausschlaggebend für die Konsumentenwahl wird. Ethisches Verhalten der Unternehmen gehört mittlerweile zur Grundannahme der Kunden, weshalb es umso schwieriger ist, durch CSR aufzufallen. Unethisches Verhalten kann hingegen sofort abgestraft werden, wie am Beispiel des Lebensmittelgiganten NESTLÉ aufgezeigt wurde.

Wie die durchgeführte Analyse aufgezeigt hat, bezeichnen viele wissenschaftliche Auseinandersetzungen und Definitionen CSR als ein Konzept, weshalb der Konzept-Begriff auch im Arbeitstitel dieser Untersuchung zunächst aufgenommen wurde. Nach genauerer Betrachtung und differenzierter Analyse wird deutlich, dass „Konzept“ nicht unbedingt ein falscher Terminus ist, sich hinter CSR aber vielmehr verbirgt als ein anwendbares Konzept. Passender wäre der Begriff einer strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bzw. eines strategischen Managementansatzes. Strategisch deshalb, da CSR langfristig in allen unternehmerischen Bereichen angewandt werden muss, um erfolgreich zu sein. Der Grundgedanke der CSR, das freiwillige, verantwortliche Handeln gegenüber sozialer und ökologischer Umwelt, sollte zur Leitidee werden und unternehmensspezifisch mit Leben gefüllt werden.

Für eine weiterführende Arbeit wäre es durchaus interessant zu beleuchten, in wie weit verschiedene Einflussfaktoren wie z.B. die Häufigkeit der Produktnutzung oder die Produktqualität, den Erfolg von CSR beeinflussen. Eine Marktforschungsstudie gäbe darüber Aufschluss, anhand welcher Parameter sich der Erfolg von CSR messen lassen kann.

²¹⁵ Anmerkung des Verfassers: zu dt.: Kapitalrentabilität

Literaturverzeichnis

Selbstständig erschienene Quellen

ADJOURI, N.: Die Marke als Botschafter – Markenidentität bestimmen und entwickeln. 1. Auflage. Wiesbaden, 2002.

ARISTOTELES, WOLF, U. (Hg.): Politik I. 4. Auflage. Reinbek, 1994.

BAUM, A., COENENBERG, A., GÜNTHER, T.: Strategisches Controlling. 4., überarbeitete Auflage. Stuttgart, 1999.

BECK, U.: Was ist Globalisierung?. 1. Auflage. Frankfurt a.M., 1997.

BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.): CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung, Firmenschrift. Bielefeld, 2014.

BÖHM, H.: Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung: verbale Bekenntnisse, Verhaltenskodizes, Sozialbilanzen; kritische Analyse mit Ansatzpunkten für das Management. Weilheim/ Teck, 1979.

BOWEN, H.R.: Social responsibilities of the businessmen. 1. Auflage. New York, 1953.

BRAUN, Prof. Dr. S. (Hg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Der deutsche Weg im internationalen Kontext. 1. Auflage. Wiesbaden, 2010.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hg.): CSR Made in Germany, Firmenschrift. Berlin, 2012.

BURMANN, C., WIRTZ, B.: Ganzheitliches Direktmarketing. 1. Auflage. Wiesbaden, 2006.

CARROLL, A.B., BUCHHOLTZ, A.K: Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 6. Auflage. Ohio, 2005.

CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J., SIEGEL, D.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. 1. Auflage. New York, 2008.

CURBACH, J.: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. 1. Auflage. Wiesbaden, 2009.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (Hg.): Best- Practice- Beispiele „Demografischer Wandel“. Einzelhandel, Dienstleistung und Tourismus. Berlin, 2008.

DINH, H.V.D.: Corporate Social Responsibility. Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen. 1. Auflage. Wiesbaden, 2010.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hg.): Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel, 2001.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hg.): Schlussfolgerungen des Vorsitizes, Europäischer Rat. Lissabon, 2000.

FIFKA, M.S.: Coporate Citizenship in Deutschland und den USA, Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potenzial eines transatlantischen Transfers. 1. Auflage. Wiesbaden, 2011.

HAAS, H. (Hg.), NEUMAIR, S. (Hg.): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. München, 2005.

HARDTKE, A., KLEINFELD, A. (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. 1. Auflage. Wiesbaden, 2010.

HAUFF, V. (Hg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. 1. Auflage. Greven, 1987.

HESSE, J.O., KÖSTER, R., PLUMPE, W.: Die große Depression: Die Weltwirtschaftskrise 1929-1939. Frankfurt am Main, 2014.

HEUBERGER, F., OPPEN, M., REIMER, S.: Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu „Corporate Citizenship“ in Deutschland. Bonn, 2004.

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER NÜRNBERG FÜR MITTELFRANKEN (Hg.): Der Ehrbare Kaufmann, Firmenschrift. Erlangen, 2013.

JONKER, J., STARK W., TEWES, S.: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Heidelberg, 2011.

KUMMER, S.: SWOT- gestützte Analyse des Konzepts der Corporate Social Responsibility (CSR). Die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Kempten, 2009.

LOEW, T., ANKELE, K., BRAUN, S., CLAUSEN, J.: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. Berlin, Münster, 2004.

MCGRATH, J., BATES, B.: Der 5 Minuten Manager. Die wichtigsten Management-Theorien auf den Punkt. Kulmbach, 2014.

MEFFERT, H., MÜNSTERMANN, M.: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier Nr. 186. Münster, 2005.

MÜLLER, M., SCHALTEGGER, S.: Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?. München, 2008.

REHBERG, M.: Der Einfluss des Markenimages auf den Kaufprozess. Studie zum Image einer Waschmaschinenmarke. 1. Auflage. Hamburg, 2008.

SCHMIDT, B., SCHNURR, S., SINNER, S., THEISEN, C., TIPPELT, R.: Bildung Älterer. Chancen im demografischen Wandel. Bielefeld, 2009.

SCHMITT, K.: Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung. Berlin, 2005.

SONNENMOSER, S.: Corporate Social Responsibility- Soziales Gewissen oder pure Imagepflege?. Stuttgart, 2014.

STEURER, R., MARGULA, S., BERGER, G: Public policies on CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases on Awareness Raising for CSR, Sustainable Public Procurement and Socially Responsible Investment, Quarterly Report. o.A., 2008.

TENCH, R., YEOMANS, L.: Exploring Public Relations. 3. Auflage. Harlow, 2009.

Unselbstständig erschienene Quellen

ALBERS, S.; HILDEBRANDT, L.: „Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung“, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., H. 2, Düsseldorf 2006, S. 2–33.

AMBROSIUS, G.: „Staat und Wirtschaft im 20. Jahrhundert“, in: Enzyklopädie Deutscher Geschichte, Band 7, Oldenburg, 1990, S. 2.

BACKHAUS-MAUL, H.: „Corporate Social Responsibility für Manager“, in: HABISCH, A. (Hg.), SCHMIDTPETER, R., NEUREITER, M.: Handbuch Corporate Citizenship, Heidelberg, 2008, S. 486.

BASSEN, A., JASTRAM, S., MEYER, K.: „Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung“, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Ausgabe 6/2, Mering 2005, S. 231-236.

BURKHARDT, D.: „Eine Geschichte der Ehre“, in: Der große Brockhaus – Handbuch des Wissens in zwanzig Bänden (1930), 15. Auflage, Band 5: Doc–Ez, Leipzig, 2006, S. 45.

CARROLL, A.B., SCHWARTZ, M.S.: „Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach“, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 13/4, 2003, S. 503-525.

CARROLL, A.B.: „Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct“, in: Business & Society. 38 (3), 1999, S. 29.

CARROLL, A.B.: „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders“, in: Business Horizons, 34/1991, 1991, S. 39-48.

CHURCHILL, N.C.: „Toward a Theory for Social Accounting“, in: Sloan Management Review, 15. Jg., Nr. 3., S. 7.

CRANE, A., MATTEN, D.: „Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization“, in: Business Ethics, 2. Auflage, Oxford, 2007, S. 57.

DAHLSTRUD, A.: „How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.“, in: Corporate Social Responsibility Environmental Management, Vol. 10.1002/csr, 2006, S. 1-13.

DUBIELZIG, F., SCHALTEGGER, S.: "Corporate Social Responsibility", in: ALTHAUS, M., GEFFKEN, M., RAWE, S. (Hg.): Handlexikon Public Affairs, Münster, 2005, S. 240-243.

FRIEDMAN, M.: "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in: New York Times Magazine, New York, 13.09.1970, S. 122-126.

FRÖHLINGSDORF, M., KLAWITTER, N., SCHIEßL, M.: „Bio gegen Bio“, in: AUGSTEIN, R. (Hg.): Der Spiegel. Der Bio Betrug. Nr. 45/2014, Hamburg, 2014, S. 64-73.

HOWLETT, M., RAMESH, M.: "Patterns of policy choice", in: Policy Studies Review, Nr. 12, 1993, S. 4.

ALTHAUS, M., GEFFKEN, M., RAWE, S. (Hg.): Handlexikon Public Affairs, Münster, 2005, S. 240-243.

JONKER, J.: "CSR Wonderland", in: Journal of Corporate Citizenship, Ausgabe 20, 2005, S. 19-22.

KLINK, D.: „Der Ehrbare Kaufmann- Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR- Forschung“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ausgabe 3, 2008, S. 58-79.

KRAMER, M., PORTER, M.: "Strategy Society- The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", in: Harvard Business Review 12/2006, S. 78f.

LEWIS, S.: "Measuring Corporate Reputation", in: Corporate Communications, 6/1, 2001, S.31.

MASLOW, A.: „A Theory of Human Motivation“, in: Psychological Review, Nr. 50, S. 370-396.

MEFFERT, H.: „Verantwortung lohnt sich“, in: Financial Times Deutschland, Sonderbeilage, 09.11.2005, Hamburg, S. A17.

PODNAR, K.: "Communicating Corporate Social Responsibility", in: Journal of Marketing Communications, Ausgabe 14/2, 2008, S. 75-81.

RADERMACHER, F.J.: „Führungsverantwortung im 21. Jahrhundert“, in: MEIER, U., SILL, B. (Hg.): Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche im 21. Jahrhundert, Regensburg, 2010, S. 162.

RAMGE, T.: „Trau, schau, wem“, in: BRAND EINS MEDIEN AG (Hg.): brandeins. Wirtschaftsmagazin. Alles unter Kontrolle. Schwerpunkt Vertrauen, Heft 10/ Oktober 2014, Hamburg, 2014, S. 87f.

SACHS, DR. S.: „Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft“, in: RÜHLI, Prof. Dr. E. (Hg.): Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 89, 2000, S. 95f.

SCHAPER, M.: „Der Kapitalismus“, in: SCHWERIN, A. (Hg.): Geo Epoche, Nr. 69, 2014, S. 92f.

SCHEUNPFLUG, A.: „Stichwort: Globalisierung und Erziehungswissenschaft“, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Volume 6/ Issue 2, 2003, S. 160.

SCHIEFELBEIN, B.: „CSR in der Europäischen Union – ein politischer Business Case“, in: EZi e.V. Aachen (Hg.): Studien zur europäischen Integration, Band 5, Herzogenrath, 2011, S.22.

SIGLE, S.: „Corporate Social Responsibility. Eine Analyse der Wahrnehmung sozialer Werbekampagnen und deren Wirkung auf das Kaufverhalten. Theoretische Diskussion und empirische Befunde“, in: MATTMÜLLER, R. (Hg.): Strategisches Marketingmanagement, Band 18, Frankfurt am Main, 2010, S. 21ff.

WADDOCK, S.: „Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship“, in: Business and Society Review, Vol. 109/1, 2004, S. 15.

WAN SAIFUL, W.: „Defining Corporate Social Responsibility“, in: Journal of Public Affairs, 4/2006, 2006, S. 174-180.

Internetquellen

BABBITT, R.: Five Ways Walmart is Upping Its Sustainability Game. URL: <http://blog.walmart.com/five-ways-walmart-is-upping-its-sustainability-game>, Zugriff vom 04.11.2014.

BERTELSMANN-STIFTUNG (Hg.): Global Economic Dynamics. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_35961_35962_2.pdf, Zugriff vom 01.12.2014.

BEUTELSBACHER, S.: Wenn ein Shitstorm das Konzern- Image zerstört. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article13488539/Wenn-ein-Shitstorm-das-Konzern-Image-zerstoert.html>, Zugriff vom 16.12.2014.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hg.): CSR in Deutschland: Leitsätze und Instrumente des United Nations Global Compact. URL: <http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/leitsaetze-und-instrumente/united-nations-global-compact.html>, Zugriff vom 21.10.2014.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hg.): CSR in Deutschland: Nationales CSR- Forum. URL: <http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/nationales-csr-forum.html>, Zugriff vom 07.11.2014.

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (Hg.): Feudalismus. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/17485/feudalismus>, Zugriff vom 13.01.2015.

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (Hg.): Nicht- Regierungsorganisationen (NGOs). URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52808/ngos>, Zugriff vom 01.12.2014.

BÜNDNIS 90/ DIE GRÜNEN (Hg.): 30 grüne Jahre (1): Gründung der Grünen. URL: <http://www.gruene.de/ueber-uns/30-gruene-jahre-30-gruene-geschichten/30-gruene-jahre-1-gruendung-der-gruenen.html>, Zugriff vom 05.11.2014.

CAPGEMINI Deutschland Holding GmbH (Hg.): IT- Trends 2013. URL: http://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-studie_it-trends_2013.pdf, Zugriff vom 15.12.2014.

CSR EUROPE (Hg.): Our mission. URL: <http://www.csreurope.org/our-mission>, Zugriff vom 21.10.2014.

CSR INITIATIVE RHEINLAND (Hg.): CSR Umsetzung. URL: <http://www.csr-rheinland.de/index.php/csr-erklaert/csr-umsetzung>, Zugriff vom 02.01.2014.

DERSTANDARD.at (Hg.): Trendforscher: Ernährungsweise und Bio sind neue Statussymbole. URL: <http://derstandard.at/2000002067937/Trendforscher-Ernaehrungsweise-und-Bio-sind-neue-Statussymbole>, Zugriff vom 18.12.2014.

DEUBER, L.: Interview Engagement mit Strategie: CSR Experte: „Lüge nicht, betrüge nicht“. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/engagement-mit-strategie-csr-experte-luege-nicht-betruege-nicht/9680708.html>, Zugriff vom 23.09.2014.

DEUTSCHE POST AG (Hg.): Umweltschutz- Go Green. URL: <http://www.dpdhl.com/de/verantwortung/umweltschutz.html>, Zugriff vom 02.01.2015.

DEUTSCHER BUNDESTAG (Hg.): Schlussbericht der Enquete Kommission. Globalisierung der Weltwirtschaft- Herausforderungen und Antworten. URL: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/092/1409200.pdf>, Zugriff vom 22.12.2014.

DEUTSCHER NATURSCHUTZRING (Hg.): STERN- REVIEW: Der wirtschaftliche Aspekt des Klimawandels. Zusammenfassung/ Executive Summary. URL: http://www.dnr.de/publikationen/eur/archiv/Stern_Review_148906b_LONG_Executive_Summary_GERMAN.pdf, Zugriff vom 17.12.2014.

DEUTSCHES GLOBAL COMPACT NETZWERK (Hg.): Die zehn Prinzipien des Global Compact. URL: <http://nachhaltigkeit.studiosus.com/var/srm/storage/images/media/images/posterungc/327088-1-ger-DE/PosterUNGC.png>, Zugriff vom 05.11.2014.

FISCHER, J.: In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? In der bürgerlichen! URL: <http://www.bpb.de/apuz/31374/in-welcher-gesellschaft-leben-wir-eigentlich-in-der-buergerlichen?p=all>, Zugriff vom 29.11.2014.

GNIRKE, K.: Nestlé wittert Milliardengeschäft mit Wunder-Essen. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article125397072/Nestle-wittert-Milliardengeschaeft-mit-Wunder-Essen.html>, Zugriff vom 14.01.2014.

GREENPEACE (Hg.): McDonald's grüne Schminke. URL: <https://www.greenpeace.de/themen/mcdonalds-gruene-schminke>, Zugriff vom 01.01.2015.

HAACK, S.: Mensch vs. Maschine. „Die Technologisierung schreitet zu schnell voran“. URL: <http://www.wiwo.de/technologie/forschung/mensch-vs-maschine-die-technologisierung-schreitet-zu-schnell-voran/8178598.html>, Zugriff vom 15.12.2014.

HASSMANN, J.: Weltreich Nestlé. URL: http://www.focus.de/finanzen/boerse/lebensmittel-weltreich-nestle_aid_606779.html, Zugriff vom 14.01.2015.

HAUPT, S.: Warum es schick ist, die Welt zu retten. URL: <http://www.zeit.de/wissen/umwelt/2010-06/umwelt-psychologie-status>, Zugriff vom 18.12.2014.

HERMES, Dr. O.: „Ein Weltkonzern scheitert an Social Media“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/ein-weltkonzern-scheitert-an-social-media-9287/>, Zugriff vom 12.01.2015.

HOFMANN, R.: Entstehung der Grünen. URL: http://www.planet-wissen.de/politik_geschichte/deutsche_politik/entstehung_der_gruenen/index.jsp, Zugriff vom 04.11.2014.

HORST, D.: Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade. URL: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-blicken-hinter-die-gruene-fassade.jhtml>, Zugriff vom 01.01.2015.

KAISER, H.: Noch mehr Brennstoff für den Klimawandel. URL: <http://www.stern.de/wissen/natur/neue-oelfunde-noch-mehr-brennstoff-fuer-den-klimawandel-1864846.html>, Zugriff vom 19.12.2014.

KILIAN, K., MESSING, C.: Markenidentität, Positionierung und Image. Theoretische Grundlagen, konzeptioneller Vergleich und die Anwendung in der Praxis, Arbeitspapier 403. URL: http://www.markenlexikon.com/d_texte/markenidentitaet_messing_kilian_2004.pdf, Zugriff vom 30.12.2014.

KIRCHGEORG, M.: Social Marketing. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/social-marketing.html?referenceKeywordName=Sozialmarketing>, Zugriff vom 07.01.2015.

KÜRSCHNER-PELKMANN, F.: 140 Liter für eine Tasse Kaffee. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/der-wasser-fussabdruck-liter-fuer-eine-tasse-kaffee-1.913295>, Zugriff vom 12.01.2015.

LINH HI, Prof. Dr. N.: Definition Greenwashing. URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/greenwashing.html>, Zugriff vom
01.01.2015.

MAKOS, J.: SWOT Analysis of Nestle, the popular food brand. URL:
<http://pestleanalysis.com/swot-analysis-nestle/>, Zugriff vom 14.01.2015.

MCKINSEY & COMPANY, Inc. (Hg.): Einkäufer vertrauen starken Marken. URL:
<http://www.mckinsey.de/2013-04-19/eink%C3%A4ufer-vertrauen-starken-marken>, Zu-
griff vom 30.12.2014.

NDR (Hg.): Kaffee: Wichtigstes Exportgut nach Erdöl. URL:
<http://www.ndr.de/ratgeber/verbraucher/bittereernte121.html>, Zugriff vom 18.12.2014.

NESTLÉ (Hg.): Nestlé sails supermarket on the Amazon. URL:
[http://www.nestle.com/Media/NewsAndFeatures/Nestle-sails-supermarket-on-the-](http://www.nestle.com/Media/NewsAndFeatures/Nestle-sails-supermarket-on-the-Amazon)
Amazon, Zugriff vom 14.01.2015.

NESTLÉ Deutschland (Hg.): Kennzahlen. URL:
<http://www.nestle.de/unternehmen/kennzahlen>, Zugriff vom 14.01.2015.

OLYMPIA PERSONALDIENSTLEISTUNGEN Deutschland GmbH (Hg.): Demografi-
sche Entwicklung in Deutschland. URL: [http://www.olympia-eu-
worker.de/daten/bilder/demografische-entwicklung-deutschland.png](http://www.olympia-eu-worker.de/daten/bilder/demografische-entwicklung-deutschland.png), Zugriff vom
29.11.2014.

PÖTTER, B.: Die Ökospur der Kronkoren. URL: <http://www.taz.de/!100176/>, Zugriff
vom 05.11.2014.

PREUß, O.: Das Ende des Ölzeitalters. URL:
<http://www.bpb.de/politik/wirtschaft/wirtschaftspolitik/64300/das-ende-des-oelzeitalters>,
Zugriff vom 19.12.2014

PRICEWATERHOUSECOOPERS AG (Hg.): „Generation 55+“- Chancen für Handel
und Konsumgüterstrategie. URL: [http://www.htp-
sg.ch/data/publications/1285601513_Generation%2055Plus%20%2801-06%29.pdf](http://www.htp-sg.ch/data/publications/1285601513_Generation%2055Plus%20%2801-06%29.pdf),
Zugriff vom 01.12.2014.

PRICEWATERHOUSECOOPERS AG (Hg.): Europa steigt ab- Schwellenländer domi-
nieren Weltwirtschaft im Jahr 2050. URL:
[http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/europa-steigt-ab-schwellenlaender-
dominieren-weltwirtschaft-im-jahr-2050.jhtml](http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/europa-steigt-ab-schwellenlaender-dominieren-weltwirtschaft-im-jahr-2050.jhtml), Zugriff vom 04.12.2014.

RAMGE, T.: Die Wohlfühlutopie. URL:

<http://www.brandeins.de/archiv/2010/irrationalitaet/die-wohlfuehl-utopie/>, Zugriff vom 02.01.2015.

REFRIPRO.eu (Hg.): Wal- Mart: größter privater Energieverbraucher in den USA. URL:

http://www.refripro.eu/include/pdf_contenu.php?lg=de&id_nav=0002&contenu=magazine&id_mag=0070., Zugriff vom 04.11.2014.

SCHLEUFE, M.: Für das Wohl einer Firma und eine bessere Welt. URL:

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-11/beruf-corporate-social-responsibility-manager>, Zugriff vom 12.01.2015.

SCHÜÜR-LANGKAU, A.: Auch starke Marken müssen sich vor Markenkrisen schützen. URL:

<http://www.springerprofessional.de/auch-starke-marken-muessen-sich-vor-markenkrisen-schuetzen/4435212.html>, Zugriff vom 30.12.2014.

SONNET, C.: Arbeiten mit reinem Gewissen. URL:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/nachhaltigkeits-manager-arbeiten-mit-reinem-gewissen/6535716.html>, Zugriff vom 22.01.2015

SOZIALMARKETING.de (Hg.): Corporate Social Responsibility- Fundraising Glossar. URL:

<http://sozialmarketing.de/fundraising-glossar/corporate-social-responsibility/>, Zugriff vom 07.01.2015.

SPIEGEL Online (Hg.): Wassernutzung weltweit: 8600 Badewannen- Füllungen verbraucht ein Mensch pro Jahr. URL:

<http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/wassernutzung-weltweit-8600-badewannen-fuellungen-verbraucht-ein-mensch-pro-jahr-a-815105.html>, Zugriff vom 18.12.2014.

SPRENGER, R.: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum. Zum Für und Wider der zentralen Thesen in einer Kontroversen ohne Ende. URL:

<http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1994/1994-08-a-534.pdf>, Zugriff vom 18.12.2014.

STATISTA GmbH (Hg.): Anteil der Jugendlichen in Deutschland, die ein internetfähiges Handy, bzw. eine Internetflatrate für ihr Handy besitzen im Jahr 2014. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248898/umfrage/besitz-von-internetfaehigen-handys-durch-jugendliche>, Zugriff vom 13.12.2014.

STATISTA GmbH (Hg.): Beeinflussen Kundenmeinungen im Internet Ihre Kaufentscheidung? URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/152085/umfrage/nutzung-von-kaufbewertungen-in-deutschland-2010/>, Zugriff vom 15.12.2014.

STATISTA GmbH (Hg.): Größte Unternehmen der Welt nach ihrem Marktwert. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/12108/umfrage/top-unternehmen-der-welt-nach-marktwert/>, Zugriff vom 15.01.2015.

STATISTA GmbH (Hg.): Konsumfreude und Markenbewusstsein der Best Ager nach Lebensphasen. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163651/umfrage/konsumfreude-und-markenbewusstsein-der-best-ager/>, Zugriff vom 01.12.2014.

STATISTA GmbH (Hg.): Weltweites Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 2004 bis 2014 (in Billionen US-Dollar). URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/159798/umfrage/entwicklung-des-bip-bruttoinlandsprodukt-weltweit/>, Zugriff vom 04.12.2014.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hg.): Basistabelle Geburtenziffer. URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Thema/Tabellen/Basistabelle_Geburtenziffer.html, Zugriff vom 29.11.2014.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hg.): IKT in Unternehmen. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/IKTUnternehmen/IKTUnternehmenBranche.html>, Zugriff vom 15.12.2014.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hg.): Lebenserwartung in Deutschland erneut gestiegen. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/10/PD12_344_12621.html, Zugriff vom 29.11.2014.

SWISSREDCROSS (Hg.): CSR Haus. URL: <http://swissredcross.files.wordpress.com/2011/12/csr-nur-haus.jpg>, Zugriff vom 07.01.2015.

UEKÖTTER, F.: Ein Haus auf schwankendem Boden: Überlegungen zur Begriffsgeschichte der Nachhaltigkeit. URL: <http://www.bpb.de/apuz/188661/ein-haus-auf-schwankendem-boden-begriffsgeschichte?p=all>, Zugriff vom 10.01.2015.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS (Hg.): Population Facts. URL: http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts_2011-2.pdf, Zugriff vom 01.12.2014.

UNIVERSITÄT ERLANGEN (Hg.): Einführung zur Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. URL: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/uziele.pdf, Zugriff vom 02.01.2014.

WATER CHARITY (Hg.): URL: <http://watercharity.com/>, Zugriff vom 04.11.2014.

WIRTSCHAFTSLEXIKON GABLER (Hg.): Anspruchsgruppen eines Unternehmens. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/575/45137.png>, Zugriff vom 05.11.2014.

ZEIT Online (Hg.): Milliarden Menschen werden unter Wasserknappheit leiden. URL: <http://www.zeit.de/gesellschaft/2011-06/Wassermangel-Welthungerhilfe>, Zugriff vom 18.12.2014.

Anlagen

ANLAGE 1: Die zehn Prinzipien des Global Compact

Die zehn Prinzipien des Global Compact

- 01** Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
- 02** Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
- 03** Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
- 04** Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
- 05** Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
- 06** Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.
- 07** Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
- 08** Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
- 09** Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
- 10** Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Der im Jahr 2000 initiierte United Nations Global Compact ermutigt Unternehmen weltweit, sich den zehn Global Compact Prinzipien zu verpflichten und deren Umsetzung zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung voranzutreiben.
Weitere Informationen: www.globalcompact.de und www.unglobalcompact.org

Die Produktion des Plakats wurde von der Stiftung Deutsches Global Compact Netzwerk unterstützt.

Deutsches Global Compact Netzwerk

giz

Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

216

²¹⁶ Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk, studiosus.com, Zugriff vom 05.11.2014

ANLAGE 2: Anspruchsgruppen eines Unternehmens

Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> • Kapitaleigentümer • Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> – Einkommen/Gewinn – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals – Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie – Macht, Einfluss, Prestige – Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	2. Management (Manager-Unternehmer)	
	3. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> – Einkommen (Arbeitsplatz) – soziale Sicherheit – sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten – zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) – Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> – sichere Kapitalanlage – befriedigende Verzinsung – Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> – stabile Liefermöglichkeiten – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> – qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen – Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> – Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz – Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • lokale und nationale Behörden • ausländische und internationale Organisationen • Verbände und Interessenlobbies aller Art • politische Parteien • Bürgerinitiativen • allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Steuern – Sicherung der Arbeitsplätze – Sozialleistungen – positive Beiträge an die Infrastruktur – Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen – Teilnahme an der politischen Willensbildung – Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen – Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

217

²¹⁷ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff vom 05.11.2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname, Nachname